

Aus- und Weiterbildung von Führungskräften für Entwicklungsländer

von

Dipl.-Kfm. Sarzamin Kaimur

aus

Bajwar/Afghanistan

1969



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Aus- und Weiterbildung von Führungskräften für Entwicklungsländer

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)
an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt
von
Dipl.-Kfm. Sarzamin Kaimur
aus
Bajwar/Afghanistan

Referent : Prof. Dr. Eugen H. Sieber

Koreferent : Prof. Dr. K.G. Specht

Tag der mündlichen Prüfung: 4. Juni 1969

MEINEN ELTERN

VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand auf Anregung und unter Anleitung von Herrn Prof. Dr. Eugen H. Sieber. Für seine wertvollen Hinweise und sein Entgegenkommen, die er meiner Arbeit angedeihen ließ, möchte ich an dieser Stelle besonders danken.

Die Bedeutung des hier gestellten Themas wird noch deutlicher, wenn man auf die Erfahrungen der Vergangenheit zurückblickt. Danach läßt sich eine ständige Verlagerung der Produktionsfaktoren feststellen, und zwar von Grundbesitz auf Kapital, und von Kapital auf erfolgreiches Management - unternehmerisch geschulte und fachkundige Führungskräfte als organisierte Intelligenz.¹⁾ Es handelt sich um eine Führungs- und Machtverschiebung von einem Produktionsfaktor auf den anderen über die jeweilige Form der Produktionsbetriebe und somit über die Gemeinschaft als Ganzes. Insbesondere haben die Anforderungen der Dynamik der Technik, Märkte, und damit die Notwendigkeit der langfristigen Planung, den Bedarf der Industriebetriebe an Fach- und Führungskräften und die Dringlichkeit ihres organisierten Einsatzes enorm gesteigert.²⁾ Daraus geht hervor, daß im Zeitalter der Wissensexplosion und Information der Erfolg der Unternehmen sehr stark vom Wollen, Wissen und Verhalten ihrer strategischen Führungskräfte in jedem Lande bestimmt wird.

1) "... large expenditures for equipment and machinery are likely to be quite unproductive unless there is a corresponding investment in ... managerial manpower to make them effective." Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management in the Industrial World. New York 1959, S. 24.

2) vgl. Galbraith, John K.: The new Industrial State. Boston 1967, S. 11 ff., 46 ff. und 60ff.

Daß sich mit der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften einerseits die verschiedenen Fachwissenschaften wie die Betriebswirtschaftslehre, die Betriebspsychologie, die -soziologie und die -pädagogik befassen und andererseits der Entwicklungsprozeß eine komplexe Erscheinung ist, erweist, daß es sich hier um eine interdisziplinäre Aufgabe handelt. Im Rahmen dieser Abhandlung steht jedoch die betriebswirtschaftliche Betrachtung der inner- und außerbetrieblichen Führungsaus- und -weiterbildung für die Entwicklungsländer im Vordergrund, wobei zur Beleuchtung dieses Problems aus verschiedenen Aspekten die anderen oben erwähnten Fachdisziplinen, soweit nötig, herangezogen werden.

Im Modell des Untersuchungsganges, das aus drei Teilen besteht, wird versucht, den Fragenkomplex der inner- und außerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung von Führungskräften für Entwicklungsländer systematisch und zusammenfassend zu betrachten und einzuschlagende Lösungswege für die Zukunft anzudeuten. Während sich der erste Teil mit Grundfragen, Wesen, Notwendigkeit und Zielen der Führungsaus- und -weiterbildung befaßt, ist der zweite Teil der Bedeutung, den Problemen, Übertragungsbedingungen und dem Istzustand der außer- und innerbetrieblichen Maßnahmen der Führungsaus- und -weiterbildung gewidmet. Der dritte Teil behandelt die Aus- und Weiterbildungsplanung mit Fragen ihrer Organisation, Lehrmethoden, Erfolgskontrolle, und somit also den Sollzustand solcher Maßnahmen.

Daß der Verfasser selbst die einschlägige Literatur und Veröffentlichungen sorgfältig durchsehen und verarbeiten mußte, - von den Schwierigkeiten der Materialbeschaffung für die Behandlung dieses umfassenden Themas zu schweigen - versteht sich von selbst.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	II
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Einführung	1
A) Begriff und Abgrenzung der Entwicklungs- länder	1
B) Typologie der Entwicklungsländer	2
C) Merkmale der Entwicklungsländer	3

Erster Teil

Theoretische Analyse der Führungsausbildung	6
A) Begriffsbestimmung und Grundfragen	6
I. Führungskräfte und Führungsfunktion	6
1. Führungskräfte	6
2. Führungsfunktionen	7
II. Begriff, Integration und Koordination der Führungsschulung	8
1. Begriff	8
2. Integration und Koordination inner- und außerbetrieblicher Führungsaus- bildung	10
B) Ausbildungsnotwendigkeit und Ausbildungs- ziele	11
I. Notwendigkeit der Führungsausbildung	11
1. Wissens- und Könnenslücken	11
2. Verhaltensmängel	14
3. Das Ungleichgewicht zwischen Nachfrage und Angebot	19
4. Dynamik des Entwicklungsprozesses	24
II. Anforderungen des Entwicklungsprozesses an die Führungskräfte	27
1. Anforderungen an das Wissen	28
2. Anforderungen an die kreative Fähigkeit	30
3. Anforderungen an das Führungsverhal- ten	32

	Seite
III. Zielsetzungen der Führungsausbildung	35

Zweiter Teil

Relevanz, Probleme, Übertragungsbedingungen und Möglichkeiten der Managemententwicklung in und für die Entwicklungsländer	40
A) Entwicklungsprozeß und Führungsausbildung	40
I. Entwicklungsprozeß	40
II. Entwicklungstheorie - Wesen und Wurzeln	43
III. Makro- und mikroökonomische Bedeutung der Führungsschulung	50
1. Managemententwicklung und Industrialisierung	50
2. Bedeutung der Führungsausbildung für technischen Fortschritt	60
3. Führungsausbildung als wachstumsförderndes "Human Investment"	66
4. Führungsausbildung und eine angemessene Einkommensverteilung	70
5. Managementausbildung als Mittel der Produktivitätssteigerung	72
IV. Entwicklungshemmende Determinanten der Umwelt	78
1. Primäre Umwelt	79
2. Sekundäre Umwelt	82
3. Hinderliche Führungsvariablen	92
V. Hemmende Faktoren des Entscheidungsprozesses	103
1. Planung	103
2. Organisation	107
3. Kontrolle	109
VI. Die Übertragung von modernen Führungsmethoden und -techniken auf die Entwicklungsländer	110

	Seite
B) Die Ausbildungsmöglichkeiten	117
I. Exemplarische Darstellung der Ausbildungsinstitutionen	117
1. Außerbetriebliche Schulungsmaßnahmen	117
2. Ausbildungspolitik der verschiedenen Firmen	121
II. Ausbildungshilfe der Industrieländer und internationaler Organisationen	128
1. Europa	129
2. Japan	133
3. Die UN	133
4. Die USA	135
III. Kritik an der heutigen Ausbildungsaktivität	138

Dritter Teil

Durchführung der Ausbildungsmaßnahmen	142
A) Planung der Führungsausbildung	142
I. Dringlichkeit der langfristigen Ausbildungsplanung	142
II. Bedingungen der Ausbildungsplanung	145
1. Organisationspläne	145
2. Stellenbeschreibungen	147
3. Mitarbeiterbeurteilungen	148
III. Hauptphasen der Ausbildungsplanung	155
1. Planung des quantitativen Führungskräftebedarfs	155
2. Planung des qualitativen Führungskräftebedarfs	156
3. Die Erfassung des Führungskräftestandes	157
4. Erstellung von Ausbildungsplänen	158
IV. Führungsausbildungsprogramm	159
1. Programmträger	159
a) Betriebsexterne Programme	160
b) Betriebsinterne Programme	161

2. Programminhalt und -aufgaben	164
a) Stoffprogramm	164
b) Lehrprogramm	166
c) Zeitprogramm	168
B) Realisierung der Führungsausbildung	170
I. Organisation der außerbetrieblichen Führungsausbildung	170
1. Notwendigkeit einer Organisationsstruktur	170
2. Organisatorischer Aufbau auf außerbetrieblicher Ebene	172
II. Innerbetriebliche Organisation der Führungsausbildung	173
1. Eingliederung des Ausbildungswesens in die Unternehmensorganisation	173
2. Instanzen im unternehmerischen Ausbildungswesen	174
C) Methoden der Führungsausbildung	176
I. Grundsätzliches	176
II. Methoden der Individualausbildung	177
1. Ausbildung am Arbeitsplatz	177
2. Selbstausbildung und programmierte Unterweisung	180
III. Lehrmethoden der Gruppenausbildung	183
1. Gruppenausbildung durch passive Lehrmethoden	183
2. Gruppenausbildung durch aktive Lehrmethoden	184
D) Erfolgskontrolle der Führungsschulung	193
I. Die Kostenanalyse der Führungsausbildung	193
II. Schwierigkeiten der Erfassung und Messungsmethoden des Ausbildungserfolges	195
1. Erfassungsschwierigkeiten	195
2. Methoden zur Messung des Ausbildungserfolges	196

Abkürzungsverzeichnis

AER	= American Economic Review
ASR	= American Sociological Review
BFuP	= Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BM	= Business Management
BPZ	= Berufspädagogische Zeitschrift
BU	= Betriebswirtschaftliche Umschau
CDG	= Carl Duisberg-Gesellschaft
CIOS	= Conseil International pour l'Organisation Scientifique
CJWB	= Columbia Journal of World Business
FIZ	= Forschungsinstitut für Internationale Technische Zusammenarbeit an der Rhein- isch-Westfälischen Technischen Hoch- schule Aachen
HBR	= Harvard Business Review
HdPs	= Handbuch der Psychologie
HdSW	= Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
IHM	= International Handbook of Management
IIM	= Indian Institute of Management
ILO	= International Labour Organization
ILR	= International Labour Review
IPCCIOS I	= First Regional Conference of Managers of the Indo-Pacific Council of the Comité International de l'Organisation Scientifique
MI	= Management International Review
RKW	= Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
TISCO	= The Tata Iron and Steel Company Ltd.
WWA	= Weltwirtschaftliches Archiv
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	= Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	= Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfN	= Zeitschrift für Nationalökonomie

Einführung

A) Begriff und Abgrenzung der Entwicklungsländer

Begriffe wie "Entwicklungsländer" (emerging countries, developing countries, underdeveloped countries, less developed countries, poor countries, backward countries, pays en voie de développement, pays sous-développés, économies attardées), Agrarländer, Rohstoffländer (Öl-länder, Kaffeeländer, Kakaoländer, Baumwollländer, Bananenländer), Kolonie-, Halbkolonie- und Exkolonialländer, die "Dritte Welt" etc. sind vor allem seit Ende des zweiten Weltkrieges in erstaunlichem Maße in das Bewußtsein internationaler, weltbreiter Kreise eingedrungen.

Mit diesen verschiedenartigen Bezeichnungen versucht man heute im allgemeinen alle Gebiete der Erde (mit 70% der Weltbevölkerung und 20% Weltproduktion) zusammenzufassen, deren technische, wirtschaftliche, gesellschaftliche Leistungen und ihr dafür erforderliches Wissen, Können und Verhalten einem Vergleich mit den Industrieländern (mit 30% der Weltbevölkerung und 80% Weltproduktion) von Europa einschließlich UdSSR, Nordamerika, Australien, Neuseeland, Japan und Südafrika nicht standhalten.¹⁾

In dieser Arbeit gilt jedoch der Terminus "Entwicklungsländer" stellvertretend für die oben bereits erwähnten Bezeichnungen der Länder Asiens, Afrikas und Lateinamerikas. Damit kommen die europäischen unterentwickelten Länder (wie z.B. Griechenland, Jugoslawien, Spanien, Süditalien, Malta, Portugal, Irland und dergleichen mehr) in unserer Abhandlung nicht in Betracht, ebenso wegen Materialschwierigkeit das kommunistische China - abgesehen von einigen wenigen Beispielen - und von der Sowjetunion verwaltete, asiatische Länder.

¹⁾ vgl. Behrendt, Richard F.: Soziale Strategie für Entwicklungsländer (Welt im Werden, hrsg. von P. Bertaux und I. Grubrich). Frankfurt/Main 1965, S. 54 ff.
vgl. Winkler, Hans-Joachim: Die Entwicklungsländer (hrsg. von Landeszentrale für politische Bildungsarbeit Berlin und Otto-Suhr-Institut an der Freien Universität Berlin). 2. Aufl. Berlin 1967 (1. Aufl. 1961).

B) Typologie der Entwicklungsländer

Um dem immer wieder gemachten Fehler, sämtliche Entwicklungsländer in einen Topf zu werfen, entgegenzuwirken, wird hier festgestellt, daß sich die verschiedenen Volkswirtschaften unserer Welt, und damit auch die Wirtschaften der Entwicklungsländer, in verschiedenen wirtschaftlichen Stadien wie folgt befinden:¹⁾

- Die traditionale, vorwiegend agrarische Gesellschaft, verharrend in selbstversorgenden Einzelwirtschaften, ohne Dynamik und technischen Fortschritt.

In diesem Stadium befinden sich Länder, die als unterentwickelt (Stufe I) bezeichnet werden, wie z.B. Äthiopien, Afghanistan, Haiti, Kenya, Kongo, Liberia, Nepal, Nigeria, Nyassaland, Senegal, Somalia, Sudan, Tanganjika, Uganda, Jemen usw.²⁾

- Die Übergangsgesellschaft, in der die Menschen die Voraussetzungen und Möglichkeiten für die wirtschaftliche Entwicklung als Aufgabe erkennen.

In diesem Stadium befinden sich zur Zeit die Länder wie z.B. Bolivien, Brasilien, Burma, Ghana, Indonesien, Irak, Iran, Kolumbien, Pakistan, Peru, Türkei, Tunesien u.ä., die auch als wenig entwickelt (Stufe II) bezeichnet werden.³⁾

- Die Startgesellschaft oder "Take-off-Society", in der durch Agrarreformen, Arbeitsteilung, Kapitalbildung, Bank- und Kreditsystem, durch einen funktionsfähigen, sozio-politisch institutionellen Rahmen wirtschaftliche Initiative des Staates oder der Unternehmer die Industrialisierung vorangetrieben wird. So z.B. gehören zwar die Länder Ägypten, Argentinien, Chile, Mexiko, Nationalchina, Philippinen, Südkorea, Thailand, Uruguay, Venezuela⁴⁾ etc. zu dieser Kategorie, stehen aber noch am Anfang. Diese Ländergruppe wird auch als halbentwickelt (Stufe III) bezeichnet.

¹⁾ vgl. Rostow, W.W.: The Stages of Economic Growth. Cambridge 1961 (1st print., 1960), S. 4 ff.

²⁾ vgl. Harbison, Frederick/ Myers, Charles A.: Education, Manpower, and Economic Growth. New York 1964, S. 50 ff.

³⁾ Ebenda, S. 73 ff.

⁴⁾ Dazu kann man auch Griechenland, Jugoslawien, Portugal, Spanien, Süditalien u.ä. europäische Entwicklungsländer zählen.

- Die letzte Gruppe der übrigen Welt wird als hochentwickelte Industrieländer (Stufe IV) bezeichnet.¹⁾

Obwohl die Entwicklungsländer zutreffenderweise in die Klassifizierung Stufe I, II und III eingereiht werden, liegt auf der Hand, daß das Wachstumstempo zwischen den einzelnen Ländern innerhalb der betreffenden Stufen jeweils weitgehend unterschiedlich ist. Daher ist es auch verständlich, daß betriebswirtschaftliche Probleme von Afrika in Asien, von Lateinamerika in Afrika und auch umgekehrt, ja sogar innerhalb eines jeden Landes, je nach den spezifischen, geographischen, ethnischen, historischen und sonstigen Umständen der jeweils gegebenen Umwelt, recht verschieden sind. Denn es trennen diese verschiedenartige Erscheinungen voneinander, wie z.B. Süd- und Ostasien die Religionsfaktoren des Brahmaismus, Buddhismus, Taoismus, die islamischen Völker des Nahen und Mittleren Ostens die sozio-geographischen Unterschiede, die Afrikaner die vielfältigen spezifischen Stammeseigenheiten, die Lateinamerikaner die rassische und ökonomisch-kulturelle Differenziertheit.²⁾ Daraus ergibt sich also, daß die sozio-ökonomischen und kulturellen Daten der Umwelt, in denen die Betriebe in den Entwicklungsländern operieren und sich expandieren, in Indien z.B. anders als in Westafrika oder Lateinamerika sind.

"Die Umweltverhältnisse sind je nach Branche, je nach Gesellschaft, je nach Abteilung innerhalb der Gesellschaft, ja sogar je nach der Art der engeren Mitarbeiter außerordentlich verschieden."³⁾

Es wird jedoch durch diese hier vorgenommene Einstufung der Entwicklungsländer wenigstens annähernd die Vielschichtigkeit der gemeinsam anzutreffenden und charakteristischen Probleme dieser Länder sichtbar, die nicht nur die ökonomische, sondern auch die sozio-kulturelle Entwicklung in die Betrachtung einbezieht.

C) Merkmale der Entwicklungsländer

Es lassen sich folgende wirtschaftliche, demographische und gesellschaftliche gemeinsame Merkmale der Entwicklungsländer unterscheiden:

¹⁾ vgl. Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Education, Manpower, and Economic Growth, a.a.O., S. 131 ff.

²⁾ vgl. Behrendt, Richard F.: Soziale Strategie ..., a.a.O., S. 57 ff.

³⁾ Packard, Vance: Die Pyramidenkletterer (Or.Ausg.: The Pyramid Climbers. New York 1962). Übersetzt von H. Jordan, 1. Aufl., Düsseldorf 1963, S. 149.

- Wirtschaftliche Merkmale bestehen aus Einkommens- und Strukturmerkmalen:

Einkommensmerkmale:

Das geringe Pro-Kopf-Einkommen¹⁾ ist das typische Kriterium der Entwicklungsländer. Zumeist ist die Einkommens- und Vermögensverteilung ungleich. Ein hoher Anteil des Einkommens der Durchschnittsbevölkerung wird für lebensnotwendige Konsumgüter ausgegeben, dagegen ist die Sparquote sehr gering (wenig Eigenkapital), die Vorratshaltung weitgehend unzureichend, der Grad der Verschuldung im Verhältnis zum Einkommen vielfach hoch, Investitionsquote gering, Kapitalausstattung und -intensität der Beschäftigten sehr niedrig und die Arbeitsproduktivität auf einem niedrigen Niveau. Insbesondere in der Landwirtschaft liegen die Flächenerträge auf unterster Ebene.²⁾

Strukturmerkmale:

Dafür lassen sich ein sehr hoher Anteil der Erwerbsbevölkerung in der Landwirtschaft (primärer Sektor ca. 70-90%) und damit Dominanz der Agrarwirtschaft in Wirtschaft und Gesellschaft, noch größtenteils unerschlossene Bodenschätze und sonstige natürliche Hilfsquellen, unzureichende Markt- und Kreditorganisation, Rohstoffe als wichtige Exportartikel usw. anführen.³⁾

- Demographische Merkmale:

Hierbei sind die hohe Geburterrate, die relativ hohe Säuglings- und Kindersterblichkeit, unzureichende und falsche Ernährung, mangelhafte Gesundheitspflege, unhygienische Wohnverhältnisse, geringer Energieverbrauch, Überbevölkerung auf dem Lande etc. anzuführen.⁴⁾

- Gesellschaftliche Merkmale:

Hierfür sind das unzulängliche und gänzlich fehlende moderne Bildungs- und Ausbildungssystem, hohe Analphabetenquote, traditional und religiös unterbaute und vornehmlich feudale Gesellschaftsstruktur und fehlender Mittelstand typisch.

¹⁾ vgl. Behrendt, Richard F.: Soziale Strategie ..., a.a.O., S. 64.

²⁾ vgl. Winkler, Hans-Joachim: Die Entwicklungsländer, a.a.O., S. 12.

³⁾ In dieser Subsistenzwirtschaft besteht zumeist eine versteckte Arbeitslosigkeit.

⁴⁾ vgl. Behrendt, Richard F.: Soziale Strategie..., a.a.O., S. 66.

Zusammenfassend lassen sich generell charakteristische Merkmale der Entwicklungsländer in rascherem Bevölkerungswachstum, vielfältigen Sprach-, Rassen- und Religionsunterschieden, gesellschaftlicher Erstarrung, Antikolonialismus, Nationalismus, fehlender Wirtschaftsgesinnung, politischer Unstabilität, ungenügender Entwicklung des Bildungswesens und daher großer Quote von Analphabeten, Arbeitslosigkeit, Unterbeschäftigung, Dominanz der Landwirtschaft und wenigem Eigenkapital¹⁾ (keine Landwirtschaft und hohes Eigenkapital mit Schwerpunkt auf Erdölproduktion bilden in Saudi-Arabien und Kuweit eine Ausnahme) erkennen.

An dieser Stelle wäre allerdings zu betonen, daß unter allen eben erwähnten Kriterien das zuverlässigste der jeweilige sozio-ökonomisch niedrige Entwicklungsstand für diese Länder ist. "Außer dem - vergleichsweise - niedrigen Entwicklungsstand... gibt es keine allgemeingültigen Kriterien für die Bestimmung von Entwicklungsgebieten. Weder sind sie geographisch zu erfassen ... noch klimatisch (sie haben bei weitem nicht alle tatsächlich tropisches Klima) noch rassisch (denn sie sind nicht nur von Farbigen, sondern von Angehörigen aller Rassen bevölkert ...) noch sind sie eindeutig historisch bestimmbar (denn sowohl Völker sehr 'alter' Kulturen, wie die Chinesen, Inder und Araber ... befinden sich unter ihnen, wie auch Völker mit relativ 'junger' Kultur, wie die Afrikaner). Ebensowenig sind sie staatsrechtlich definierbar. Es wäre irrtümlich ..., Entwicklungsländer mit Kolonien ... gleichzusetzen."²⁾ Auch das demographische Merkmal der Überbevölkerung ist nicht allgemeingültig (es gibt z.B. Entwicklungsländer wie Paraguay mit 5, Kongo mit 6, Peru mit 8, Venezuela mit 9, Tanganjika mit 10 Einwohnern pro Quadratkilometer im Landesdurchschnitt).³⁾

- ¹⁾ Vgl. Behrendt, Richard F.: Soziale Strategie ..., a.a.O., S. 64ff.
Vgl. Baade, Fritz: Der Wettlauf zum Jahre 2000. Oldenburg 1960, S. 100 ff.
Vgl. Winkler, Hans-Joachim: Die Entwicklungsländer, a.a.O., S. 11 ff.
- ²⁾ Behrendt, Richard F.: Soziale Strategie ..., a.a.O., S. 56.
- ³⁾ Vgl. ebenda, S. 56 f.

Erster Teil

Theoretische Analyse der Führungsausbildung

A) Begriffsbestimmung und Grundfragen

I. Führungskräfte und Führungsfunktionen

1. Führungskräfte

Das Business Management (Unternehmensführung, Betriebsführung) als Institution umfaßt in der Tat die unternehmerischen Führungskräfte¹⁾, d.h. alle diejenigen Führungsorgane, die in einer Unternehmung vorwiegend dispositive Funktionen (z.B. Menschenführung, -behandlung und das Treffen von Entscheidungen über Sachvorgänge) erfüllen.²⁾ Die Gesamtheit dieser Entscheidungsträger von der obersten Unternehmensleitung über die Abteilungsdirektoren bis hinunter zu den Meistern und Vorarbeitern stellt also die Führungskräfte dar, die im allgemeinen in einer vertikalen Dreiteilung zusammengefaßt werden:

Obere Führungskräfte (z.B. Unternehmer, Geschäftsführer, Direktoren), mittlere Führungskräfte (z.B. Abteilungsleiter), untere Führungskräfte (z.B. Gruppenführer, Meister, Vorarbeiter). Wenn die oberste Führung nur aus einer Person besteht, so spricht man von einem "Direktorial-System", besteht sie aus mehreren Personen, von einem "Kollegial-System".³⁾

Man kann aber auch eine andere Gliederung in hierarchische Stufen vornehmen. So unterscheidet z.B. in Deutsch-

¹⁾ Somit sind Angehörige freier Berufe, der Armee, der Gewerkschaften, Politiker u.ä. als Führungskräfte im weitesten Sinne in dieser Arbeit ausgeschlossen.

²⁾ vgl. auch Mellerowicz, Konrad: Ausbildung des wirtschaftlichen Führungsnachwuchses. In: Der Betrieb, 9. Jg., Nr. 29, 1956, S. 670.

vgl. auch Pack, Ludwig: Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft an der Universität. In: ZfBf., 19. Jg., H. 2, 1967, S. 80.

³⁾ Nowack, Paul: Unternehmensführung und Plankostenrechnung. In: Probleme der Betriebsführung, Festschrift für O.R.Schnutenhaus, (hrsg. von C.W. Meyer) Berlin 1959, S. 231.
vgl. auch Kaimur, Sarzamin: Kybernetik und Unternehmensführung (unveröffentl. Diplomarbeit, Nürnberg 1966). S. 45.

land der Wuppertaler Kreis eine vierstufige Unterteilung der Führungskräfte (Unternehmer, obere, mittlere und untere Führungskräfte).¹⁾ Da diese Arbeit sich nicht nur mit kleineren und mittleren Unternehmen in den Entwicklungsländern befaßt, sondern auch mit nationalen und internationalen Großunternehmen in diesen Ländern, eignet sich diese Einteilung für unsere Abhandlung nicht. Daß in einer Personalgesellschaft der Unternehmer zumeist seine Funktionen selbst in vollem Umfang ausübt, hingegen aber in einer Kapitalgesellschaft die oberen Führungskräfte die Unternehmeraufgaben wahrnehmen, ist evident und bedarf keiner weiteren Ausführung. Daher wird der vorliegenden Arbeit die bereits angeführte dreistufige Führungshierarchie (auch Top, Middle und Lower Management) zugrundegelegt.²⁾

2. Führungsfunktionen

Die oberen Führungskräfte sind Träger der unternehmenspolitischen Entscheidungen und der letzten Verantwortung für deren Durchführung. Um solchen Aufgaben gerecht zu werden, müssen sie eine Strategie der Zielfunktion und Entscheidungskriterien entwickeln, rational langfristige Pläne konzipieren, diese zweckmäßig durch eine wirkungsvolle Organisationsstruktur verwirklichen, ein Kontrollsystem einrichten, die Weiterentwicklung der Betriebsangehörigen ständig fördern und dem Gebiet der Menschenführung und -behandlung Aufmerksamkeit schenken.

Die mittleren Führungskräfte sind dadurch gekennzeichnet, daß sie die Träger spezieller Aufträge mit umfassendem Verantwortungsbereich darstellen und für die Durchführung dieser Aufträge durch nachgeordnete Führungskräfte verantwortlich sind.

Die unteren Führungskräfte sind Träger von Aufträgen mit begrenztem Verantwortungsbereich, im Prinzip ohne Untergebene mit Führungsbefugnis. Einsatz, Anleitung und Überwachung der lediglich ausführend arbeitenden Personen ist ihre Aufgabe. Sie müssen die Fähigkeit besitzen, ständig

¹⁾ vgl. Faßbender, Siegfried: Die Führungskräfte im Unternehmen. Essen 1957, S. 21.

²⁾ Durch die ganze Abhandlung hindurch werden die Begriffe "Führungskräfte, Führungspersonal, Führungskader, Manager, Unternehmertum, Unternehmerführerschaft, Management" im Sinne von Institution-u.ä. wechselweisesynonym verwendet.

Kontakt mit den ausführenden Arbeitskräften herzustellen und sie reibungslos zu führen.¹⁾

Zusammenfassend lassen sich nach Stryker - sieht man von der Überschneidung der Punkte 1., 2., 3. ab - im wesentlichen folgende Führungsfunktionen feststellen, die für den Erfolg der Unternehmung von ausschlaggebender Bedeutung sind:²⁾

- "1. Achieving the company's over-all objectives.
2. Planning, and settling policies and objectives.
3. Making decisions, thinking, analyzing.
4. Coordinating functions and people.
5. Organizing and developing subordinates ...
6. Handling subordinates, controlling operations.
7. Improving own capacities, leading, setting an example.
8. Delegating, giving orders ...
9. Exercising business judgement, performing a specialty.
10. Dealing with the public."

II. Begriff, Integration und Koordination der Führungsschulung

1. Begriff

Unter Führungsausbildung (Management Development, Management Training, Management Education oder Formation et Perfectionnement) sollen in dieser Arbeit alle systematischen und planmäßigen Maßnahmen verstanden werden, die darauf gerichtet sind, das Leistungspotential der gegenwärtigen und zukünftigen Führungskräfte zu steigern, d.h. das Wissen und Können eines oder mehrerer Mitarbeiter zu vermehren und zu verbessern,³⁾ deren Haltung und Verhaltensweise zur Entwicklung im Sinne der Entfaltung, des Wachsens, des Wandels, der Ausweitung und der Evolution zu verhelfen.⁴⁾

¹⁾ vgl. Faßbender, Siegfried: Die Führungskräfte im Unternehmen, a.a.O., S. 21 ff.

²⁾ Stryker, Perrin: Who is an Executive? In: Readings in Personnel Management, von "Fortune" (hrsg. von W.M.Fox). New York 1957, S. 16 f.

³⁾ vgl. auch Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge. Wiesbaden 1967, S. 23 ff.; vgl. auch Ibrahim, I.A.: Social and Cultural Factors in Management Development. In: Management Development Series, No. 5 (hrsg. von ILO), S. 22 ff. (Genf 1966).

⁴⁾ Die Führungsausbildung kann wie jede andere Betriebsfunktion geplant, organisiert und kontrolliert werden. vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, a.a.O., S. 80 ff.

Mit der Qualifikation für die Ausübung eines Berufes kann also die Ausbildung abgeschlossen sein. Unter Weiterbildung¹⁾ welche auf der Ausbildung aufbaut, werden alle Maßnahmen verstanden, die der Intensivierung, Erweiterung des Wissens und Könnens, der Persönlichkeitsentfaltung und neuer Informationen des Führungspersonals und des Nachwuchses dienen.²⁾

Um bei einer einheitlichen Begriffsbildung im Rahmen dieser Arbeit zu bleiben, wird vorwiegend von den Begriffen "Führungsausbildung", "Führungsschulung" und Management-entwicklung" im weitesten Sinne nebeneinander Gebrauch gemacht, und zwar auch in den Fällen, in denen gelegentlich von Weiter-, Fortbildung, Weiterentwicklung oder Förderung die Rede ist. Wenn es aber besonders darauf ankommt, wird auch das Wort Weiterbildung verwendet.³⁾⁴⁾

1) Gemäß der Vielfältigkeit und Intensität der Weiterbildung spricht man von "Executive Development, lifelong-learning, lifelong-education" in den USA, und insbesondere bei den außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen von "continued education, education permanent, post-experience-education" usw.

vgl. auch RKW (Hrsg.): Führungskräfte für die Wirtschaft, Düsseldorf 1962, S. 110.

2) vgl. auch Specht, Karl G.: Wir haben noch Nachholbedarf. In: Junge Wirtschaft, 8. Jg., Nr. 10, 1960, S. 427, sowie Worgitzky, Hans-J. v.: Erkennen und Ausbilden von förderungswürdigen Mitarbeitern. In: BU, 33. Jg., Nr. 9, Berlin 1963, S. 252 ff.

3) Die Grenze zwischen den Begriffen "Führungsaus-, -weiterbildung bzw. -fortbildung ist oft verwischt und fließend, und daher ist es ziemlich schwer, zu unterscheiden, wo Ausbildung aufhört und Weiter- bzw. Fortbildung beginnt. Denn jede Ausbildung - ob an einer Universität oder in einer Unternehmung - stellt in der modernen Zeit keinen Abschluß dar, sondern vielmehr nur ein bestimmtes Stadium, welches in entsprechenden Formen der Weiter- bzw. Fortbildung seine Fortsetzung erfährt. Besonders Specht spricht bewußt von dem Begriff "Förderungsmaßnahmen" und betont, daß mit diesem Ausdruck von vorneherein das Problem gelöst wird, "trennen zu müssen in Ausbildungs-, Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen, die ja eigentlich nur auf dem Papier und dann noch unter gelinder Gewaltanwendung abgrenzbar sein dürften." Specht, Karl G.: Förderung des Nachwuchses. Betriebliche Fortbildungsmaßnahmen in der Deutschen Wirtschaft. RKW-Schriftenreihe Betriebsführung und Fortbildung, BF 5, Frankfurt 1962, S. 9.

4) Somit ist auch der vieldeutige und schwer faßbare Ausdruck "Erziehung", der im weitesten Sinne die Einflußnahme auf die seelische und geistige Durchformung aller Glieder einer Gemeinschaft aufeinander bedeutet, ausgeschlossen.

2. Integration und Koordination inner- und außerbetrieblicher Führungsausbildung

Eine organisierte Maßnahme der Führungsausbildung, die auf praktischen Erfahrungen und theoretischen Erkenntnissen beruht, kann sowohl innerbetrieblich (Training within Industry, "TWI") als auch außerbetrieblich (company outside management development), wie z.B. Lehrgänge an Universitäten, Colleges und sonstigen überbetrieblichen Bildungseinrichtungen erfolgen.¹⁾ Eine Integration der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Führungsaus- und -weiterbildungsmaßnahmen und eine Koordination ihrer Programme, d.h. eine Zusammenarbeit von Hochschulen und Praxis und eine Abstimmung dieser beiden auf Betriebsbedürfnisse und -ziele ist eine Vorbedingung für die erfolgversprechende Ausbildungspolitik. Denn es hat sich erwiesen, daß allein betriebsinterne Ausbildungsmaßnahmen nicht mehr ausreichen, um den Anforderungen des Wechsels gerecht zu werden. Zudem haben die meisten einheimischen Firmen in den Entwicklungsländern aus Kosten-, Raumgründen und Ausbilder-mangel keine betriebseigenen Schulungsstätten. Deshalb wurden mit Recht die außerbetrieblichen Führungsausbildungsmaßnahmen als unabdingbare Aufgabe in diesen Ländern erkannt. Im einzelnen haben außerbetriebliche Managementprogramme gegenüber den betriebsinternen Ausbildungsmaßnahmen folgende Vorteile:

- Möglichkeit der Horizonterweiterung und damit Beseitigung der Betriebsblindheit; zwischenbetrieblicher Erfahrungsaustausch;
- Kennenlernen neuer Ideen, Prinzipien und Verfahren der Unternehmensführung;
- Erkenntnis der Universalität von Führungsaufgaben und Übung außerbetrieblicher Kommunikation und der dazu notwendigen Gesprächs-, Diskussions- und Konferenzmethoden und -techniken;
- Anknüpfen von geschäftlich und gesellschaftlich relevanten Beziehungen u.ä..

¹⁾ Der außerordentlich vieldeutige und schwer definierbare Bildungsbegriff kann generell als "eine Verschränkung von Kultur und Individuum" und Bestandteil der Erziehung verstanden werden. Im Zusammenhang unserer Betrachtung aber wird er für die theoretische Führungsausbildung verwendet. vgl. auch Kosiol, Erich: Das Bildungsziel der Betriebswirtschaftslehre an wissenschaftlichen Hochschulen. In: Zfhr, H. 8, 1960, S. 448 ff; sowie Abraham, Karl: Wirtschaftspädagogik. Heidelberg 1960, S. 33; Mikat, Paul: Bildungs- und Ausbildungsprobleme für Führungskräfte der Wirtschaft. In: ZfbF, 19. Jg., H. 2, 1967, S. 76.

Neben diesen Vorteilen können bei außerbetrieblichen Maßnahmen aber auch Nachteile entstehen, wie z.B. mangelnde Rücksicht auf betriebsindividuelle Unterschiede, Überbetonung der Theorie, das Fehlen der Meßbarkeit der Ausbildungsergebnisse, geringer Feed-back-Effekt, da zumeist keine unmittelbare Beziehung zwischen dem Inhalt solcher Lehrgänge und kontinuierlicher Betriebstätigkeit existiert und somit keine Zugeschnittenheit auf betriebsindividuelle Belange, zu starke Ausrichtung auf den Käufer, nämlich die Unternehmensleitung, und nicht auf die Auszubildenden. Damit ist wieder erwiesen, daß eine Integration und Koordination der beiden Formen der Ausbildungsmaßnahmen, nämlich von betriebsinternen und betriebsexternen Ausbildungsprogrammen unerläßlich ist.¹⁾

B) Ausbildungsnotwendigkeit und Ausbildungsziele

1. Notwendigkeit der Führungsausbildung

1. Wissens- und Könnenslücken

Der heutige Ausbildungsstand des größten Teils der zur Zeit vorhandenen Unternehmensleiter und der nachgeordneten Führungsmitarbeiter ist im allgemeinen in den Entwicklungsländern dadurch gekennzeichnet, daß sie wegen ihrer Wissens- und Könnenslücken nicht in der Lage sind, die rationalen Grundsätze, Techniken und Verfahren moderner Unternehmensführung anwenden zu können. So nimmt es kein Wunder, daß mangels ausreichender Information und Kommunikation, eines rationalen Führungsstils und der anzuwendenden Managementinstrumente für die Rentabilitäts- und Produktivitätssteigerung die Rationalisierung sowohl in den Privatunternehmungen als auch in den öffentlichen Betrieben nicht durchgeführt werden kann. Zudem wird angestrebt, bei der Unterbeschäftigung, die in den meisten Entwicklungsländern herrscht, möglichst viele Arbeitskräfte - wenn auch mit einem niedrigen Einkommen - zu beschäftigen, wodurch aber die Rationalisierungsmaßnahmen noch weiter vernachlässigt werden. Diese Führungskräfte sind auch wegen ihrer gering-

¹⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung unternehmerischer Führungskräfte der Entwicklungsländer. RKW-Schriftenreihe "Handbuch der Rationalisierung" (hrsg. von RKW), Nr. 9. Heidelberg 1966, S. 31 f., sowie Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, a.a.O., S. 153 f.

fügigen Kenntnisse und Erfahrungen auf dem modernen Managementgebiet nicht imstande, zu überblicken, wie und ob die eine oder andere Methode in das Gesamtgefüge der Planung, Organisation und Kontrolle eingeordnet bzw. eingebaut werden kann. Sie sind sogar außer Stande, die gezielten Maßnahmen einer rationalisierten Managementpraxis für die Steigerung und Sicherung der Ertrags- und Wettbewerbsfähigkeit anzubieten. Es dominiert immer noch die Tradition in den Entwicklungsländern, und daher fehlt die Anpassungsfähigkeit an die Umweltveränderung durch wirtschaftliche Integration und technischen Fortschritt. Eine breite Entwicklung einer dynamischen, wirtschaftlichen Führungsschicht wurde bisher in den Entwicklungsländern selbst durch ungenügend geeignete Aus- und Weiterbildung gehemmt. Dem bestehenden, althergebrachten Führungsapparat, der insbesondere auf dem Gebiet des technischen Wissens, Könnens und auf dem Gebiet des modernen Marketing, Human Relations und Public Relations fast nichts zu bieten vermag, sind Umweltanalyse, Zielsetzung, Entscheidungskriterien, Planung, rationale Organisationsformen sowie Kontrolle noch weitgehend fremd. Die Kooperation und Delegation im Management, die Heranziehung der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter zur eigenen Verantwortung und Mitwirkung sowie soziale Pflichten fehlen im großen und ganzen. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang noch an die unergiebige Unternehmensführung in höchst unrationalen Kleinbetrieben, die jegliche wirtschaftliche Zusammenarbeit verhindern, zu erinnern. Es wäre keine Übertreibung, zu behaupten, daß den meisten patriarchalischen Unternehmern in vielen Ländern Asiens, Afrikas und Lateinamerikas Kenntnisse, Informationen und Erfahrungen der einfachsten technologischen Grundbegriffe auf dem Gebiet der Betriebstechnik oder das fachliche "Know how" der notwendigen Aufgaben der unternehmerischen Arbeitsorganisation, der Arbeitsstudien, der Arbeitsvorbereitung, Arbeitsvereinfachung und -rationalisierung, der Terminplanung des Fertigungsprozesses usw. fehlen. Weiter wäre noch zu betonen, daß in den Entwicklungsländern die Zeitstandards, die für die Beseitigung von unnötigen Fertigungs- und Arbeitsprozessen unabdingbar sind, zumeist nicht aufgestellt werden. Das Fehlen der ökonomischen Beziehungen zu den Industrieländern erschwert den Prozeß einer Expansion des Warenverkehrs.¹⁾

¹⁾ vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 11 f.

Die unproduktive Ausnutzung und Anwendung der bereits in Industrieländern üblichen technischen Instrumente und Methoden zur Verbesserung und Sicherung der Qualität der Industrieprodukte und deren Exportsteigerung stellen ein großes Handicap sowohl für die Unternehmensexpansion als auch für die wirtschaftliche Entwicklung dar. Nicht allein das Management im industriellen Bereich ist in Unkenntnis über die Vorteile der betrieblichen Qualitätskontrolle und deren Verwendungsmöglichkeiten, sondern vielmehr weiß auch der Handel über die Vorteile moderner Verpackungs- und Konservierungstechniken hinsichtlich des Versandes von kurzlebigen, landwirtschaftlichen Produkten relativ wenig.¹⁾

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß das Beschaffungs- und Absatzwesen noch sehr unterentwickelt sind. Mangels ungenügender absatzorganisatorischer Zentren ist der Einkauf durch einzelne unternehmerische Bedarfsträger dezentralisiert, und aus diesem Grunde sind Unübersichtlichkeiten und Doppelarbeiten nicht ausgeschlossen. Das Fehlen einer systematischen Marktforschung macht es unmöglich, über die mannigfaltigen Informationen der Markt- und Absatzentwicklung zu verfügen und ihre rapide Veränderung zu beobachten. Diese Unklarheit bzw. Unkenntnis über die techno-ökonomischen Veränderungen versagt eine erfolgreiche Planung des Produktionsprogrammes, eine rationale Arbeitsorganisation und Kontrolle als wichtige Funktionen der Unternehmensführung.

Somit ist die Notwendigkeit der Führungsausbildung unternehmerischer Führungskräfte im Rahmen der Entwicklungspolitik in Afrika, Asien und Lateinamerika als unabdingbare Aufgabe zu betrachten. Denn allein die Managementausbildung könnte die Zurückhaltung der Führungskräfte in den Entwicklungsländern gegenüber neuen Ideen in Aufgeschlossenheit umwandeln und neue Erkenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Informationen für das Management vermitteln. Durch eine integrierte innerbetriebliche und außerbetriebliche Führungsausbildung kann Entscheidungsfähigkeit, -freudigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Stabilität, wirtschaftliches Denken, Phantasie, Vorschaudenken etc. entwickelt und vorangetrieben werden.

"The development of managerial talent must become a part of the

¹⁾ vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 11 ff.

national policy of a developing country if it is to achieve its goal. The expansion of this resource can no longer be considered a field of private endeavor, or the responsibility of the industrial organizations alone. For a nation even to enter the race to industrialize, it must encourage and facilitate the training and development of managerial personnel to direct efficiently the affairs of its business and governmental organizations. Only through effective management of these organizations will the supply of goods and services increase rapidly enough to raise the standards of living of its people."¹⁾

2. Verhaltensmängel

Jahrzentelang wurde im Rahmen der Entwicklungspolitik im übertriebenen Maße dem Sachkapital und einigen rein fertigungs- und arbeitstechnischen Kenntnissen die Priorität gegeben.

" Bald stellte sich heraus, daß Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung auf Werkstattebene nicht ausreichen, um bleibende Wirkungen zu erzielen; insbesondere vermißte man jene Haltung der neu in den Arbeitsprozeß eintretenden Menschen, die Grundlage zur größeren Bereitschaft und Eigenverantwortung ist; es fehlte das Selbstbewußtsein, um sich den gegebenen Anforderungen im täglichen Arbeitsleben zu stellen und um schwierige Sachaufgaben zu bewältigen; Neuerungen und Änderungen gegenüber fand man nicht die entsprechende Einstellung; der notwendige Zusammenhang zwischen Produktion und Marktgeschehen wurde nicht genügend beachtet. Man mußte erkennen, daß es nicht allein darum ging, immer nur neuem Wissen und neuen Erkenntnissen auf dem rein technischen Sektor nachzustreben, ohne zugleich auch Fragen der Zielsetzung, Organisation und Planung seine Beachtung zu schenken und das geänderte Zusammenleben im sozialen Bereich mit in das Kalkül zu ziehen."²⁾

Es kann also nicht genug betont werden, "... daß letztlich die 'Unterentwicklung' weitgehend durch die entwicklungspassiven Verhaltensweisen der Menschen dieser Länder verursacht

¹⁾ Megginson, Leon G./McGann, Eugene G.: Applicability of Management Principles in Underdeveloped Economies. In: IHM (hrsg. von K.E. Ettinger). New York 1965, S. 18.

²⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 8.

wird."¹⁾

Das bedeutet, daß noch Leistungsmotivation, der Wille zum Fortschritt, Initiative, Wagemut, geistige Haltung zur Arbeit sowie Arbeitsdisziplin und Sorgfalt, Verständnis für komplizierte Arbeitsprozesse, Konzentration während der Arbeit fehlen. So können z.B. heute noch in vielen Entwicklungsländern die gebildeten Fach- und Führungskräfte nicht beschäftigt bzw. nicht richtig eingesetzt werden (educated unemployed), da die meisten Ingenieure, Techniker, Werksleiter und dgl. vor allem die "schmutzige" Handarbeit als Entwürdigung ansehen. Sie ziehen die Positionen vor, bei denen man am Bürotisch mit weißem Kragen (sogenannter "white colour job") sitzt.²⁾ Die Bereitschaft der meisten leitenden Mitarbeiter, Eigenverantwortung zu übernehmen, ist kaum ausgeprägt. So verehrt der Untergeordnete seinen Vorgesetzten mit wahrer Ehrfurcht. Er hat vor diesem Respekt zu haben und ihm kritiklos gegenüber Rücksicht zu nehmen. So ist es nicht verwunderlich, daß die Einstellung zur Managementideologie, die Haltung zu persönlicher Verantwortung, zur Risikofreudigkeit und zum Entscheidungsprozeß weitgehend passiv ist.³⁾ Die breite Masse der Entwicklungsvölker, die heute noch weitgehend von traditionaler Werthaltung beherrscht wird, kennt kein objektives Denken, keine rationale Verhaltensweise und Einstellung zur kritischen Auseinandersetzung. Die Haltung zur Planung insbesondere bei der Moslembevölkerung in den Entwicklungsländern wird allein durch den Ausdruck "Inshallah" (wenn Allah will) charakterisiert.⁴⁾ Daher ist der "Mangel an Selbständigkeit im Denken und Handeln, der sich bei Naturvölkern oft geltend macht"⁵⁾ sehr groß.

Diese Determinanten wirken ein auf die Leistung der Unternehmensleitung, deren Funktionsbereiche und Effizienz, den Aufbau der Organisation, das Entscheidungsgebiet, die Delegation von Verantwortung und Zuständigkeit, Disziplin, den technischen Fortschritt, Rekrutierung u.ä.

¹⁾ Knall, Bruno: Die Rolle der Erziehung und Ausbildung im Wachstumsprozeß der Entwicklungsländer. Kiel 1962, S. 4.

²⁾ Vgl. Ibrahim, I.A.: Social and Cultural Factors ..., a.a.O., S. 29 f.

³⁾ Vgl. Bradburn, Norman M.: The Managerial Role in Turkey, Cambridge/Mass. 1960, S. 27.

⁴⁾ Ebenda, S. 92.

⁵⁾ Birket-Smith, K.: Geschichte der Kultur. Zürich 1948, S. 35.

Insbesondere ist die Managementideologie (management ideology oder business ideology) der gegenwärtigen Führungsschicht der Entwicklungsländer auf kurzfristig höhere Gewinne bedacht¹⁾ und scheut auf der anderen Seite jegliche langfristigen Investitionen. Die meisten dieser quasi Führungsschichten bestehen aus Bazarhändlern mit ihrer sogenannten "merchant mentality".²⁾ "... many of our businessmen are already wealthy traders and firmly established in the domestic business community as well as in international trade. Our weakness however is lack of scientific managerial experience and of course there is also the absence of a tradition of sound business practice."³⁾

Noch deutlicher wird das typische, wirtschaftliche Verhalten der Bazarhändler des Orients alten Stiles dadurch charakterisiert, daß diese den ökonomischen Erfolg und die Gewinnmaximierung durch Preissteigerung zu erzielen versuchen und nicht so sehr durch Kostensenkung. Hier wird das Prinzip der formalen und materialen Rationalität übergangen.⁴⁾ Das Prinzip der Rationalität spricht also das Normsystem selbst an und liegt dann vor, wenn sich das ökonomische Denken und Handeln nicht mehr an religiös bestimmten Werten, sondern an Rentabilität orientiert, d.h. eine Rechnung und Abschätzung des Aufwands am Erfolg zum Erreichen eines bestimmten Zieles, welche in der Unternehmung ihren Niederschlag in der Kalkulation, Betriebsrechnung, Buchführung, Bilanz usw. finden. So ist es z.B. in den Entwicklungsländern des Orients üblich, daß es zu dem in allen Bazaren so wichtigen Feilschen kommt, weil die Grundbedingungen für die genannte Rationalität noch fehlen.

"Wenn die Produktivität, die als *conditio sine qua non* der wirtschaftlichen Entwicklung angesehen wird, als Primärziel der meisten Entwicklungsländer nicht aus dem Auge verloren werden darf, so muß die Umformung des ideologischen Bereichs, d.h. die Umformung der Geisteshaltung und der Gesellschaftsverfassung an das Vorbild der rationalisierten modernen Industriegesellschaft

¹⁾ vgl. Bradburn, Norman M.: The Managerial ..., a.a.O., S. 89.

²⁾ ebenda

³⁾ Odeleye, A.O.: Our Management Problems. In: Nigerian Daily Times. Oct. 8, 1963, S. 7.

⁴⁾ vgl. Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Köln 1964, S. 44 ff. und 60 ff.

mit aller Konsequenz gefördert und durchgeführt werden. Erst das Bewußtsein der Rationalität schafft die Voraussetzung für die Aufnahme und Einpassung der wirtschaftlichen und technischen Leistungen und Verhaltensweisen in den neuen Wirtschaftsprozess." ¹⁾

Da in den Entwicklungsländern immer noch die Herkunft (Geburt und Abstammung) dominiert, ist der unternehmerische hierarchische Aufbau und die gesellschaftliche Vorstellung über das Idealbild des Managers weitgehend unterentwickelt. Infolgedessen wird der Beruf des Unternehmers in diesen Ländern nicht geschätzt, während in den USA z.B. die Manager als Leitbilder der Gesellschaft gelten. So spricht man hier beispielsweise sogar von Executive-Häusern, Executive-Hotels, Executive-Haarschnitt etc., will man sie bei den sozialen Schichten oberhalb der Arbeiterklasse anbringen. ²⁾

Eine große Rolle spielt in den Entwicklungsländern zusätzlich die Machtübernahme in der Politik, was den Unternehmerberuf wenig attraktiv macht.

"Another example of cultural barrier is the lack of trust or faith in people which limits the delegation of authority and responsibility, so essential for industrial development." ³⁾

Diese Faktoren beeinflussen alle in großem Maße die Auslese des Führungsnachwuchses zur Übernahme der Führungsaufgaben in der Unternehmung. Hier ist noch weiter die Frage von Wichtigkeit, inwieweit eine Gesellschaft und Wirtschaft durch das Gesetz gesichert ist oder ob beispielsweise althergebrachte Sitten und Bräuche die Herstellung einer bestimmten Ordnung bewirken, so wie es z.B. bei Stämmen und Sippen in vielen Entwicklungsländern der Fall ist. Von diesen jeweiligen Ordnungen und der Einstellung zu ihnen hängt die Arbeitsdisziplin ab.

Noch problematischer gestaltet sich die Situation im Hinblick auf Haltung zur Eigentums- und Vermögensbildung dadurch, daß die vorwiegend deterministisch betonten Glaubensgemeinschaften einer modernen Entwicklung nahezu unüberwindbare Hindernisse

¹⁾ Reh, Willi F.: Aktuelle Aspekte der Produktivitätssteigerung in Entwicklungsländern (hrsg. von der CDG). Köln 1965, S. 7

²⁾ vgl. Packard, Vance: Die Pyramidenkletterer, a.a.O., S. 15.

³⁾ Braun, Robert: Management and Industrial Development for an expanding market. In: IPCCIOS I, Manila 1962, S. 324.

entgegenzusetzen. Ihr großer Einfluß hemmt also den Willen und die Bereitschaft zur Eigentums- und Vermögensbildung und läßt die Menschen in einer passiven Verhaltensweise und Lebenseinstellung, Gefühlen der Resignation und Schicksalsergebenheit erstarren. Eine solche passive Haltung ist bei der Landbevölkerung wegen größerer Analphabetenquote und damit verbundener Unwissenheit noch stärker geprägt als bei der Stadtbevölkerung.¹⁾ Dies alles beeinflußt das "Marketing-Management", die Finanzierung der Unternehmungen und das Ausmaß an Sicherheit.

Die Haltung zur Stellung der Frau in der Managementhierarchie und im Verantwortungsbereich vis-a-vis des Mannes ist bislang in der Regel in vielen Entwicklungsländern weitgehend negativ, da in diesen Ländern der Respekt vor dem weiblichen Wesen in der Öffentlichkeit kaum entwickelt ist. Natürlich hat sich aber in letzter Zeit manches an dieser Situation geändert: "In this tight system women had no place. Until very recently women were barred from executive positions. But the winds of change are already strong in this direction. Nowadays a few women are occupying managerial posts."²⁾ Dies ist wichtig für die soziale Stellung der Frau; außerdem für die Rekrutierung, die allgemeinen Arbeitsbedingungen, Arbeitsdisziplin und Arbeitsorganisation.

Diese negative Verhaltensweise und Haltung der patriarchalischen Unternehmer in den Entwicklungsländern trug also dazu bei, daß zwischen sozio-ökonomisch-technischen Beziehungsstrukturen schwer lösbare, das Produktionsergebnis belastende Konfliktsituationen entstanden. "Es stellte sich heraus, daß nicht selten der durch den technischen Fortschritt erzwungenen Dynamisierung der Lebensweise ein retardierendes Verhalten entgegengesetzt wurde. Das fruchtbare Wechselspiel zwischen dem einzelnen und seiner Umwelt schien nicht wirksam zu werden; positive Erfahrungen im Hinblick auf soziale Besserstellung durch Mehrleistung wurden kaum erkennbar."³⁾ Die Folge davon war, daß bisher der

¹⁾ vgl. auch Baade, Fritz: Welternährungswirtschaft, Hamburg 1956, S. 148.

²⁾ Noriega-Morales, Manuel: Social and Cultural Factors which affect Management Development in the Countries of the Central American Market. In: Management Development Series No. 5, Geneva 1966, S. 98.

³⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 8 f.

Entwicklungshilfe der Industrieländer eine feindliche Haltung und antineukolonialistische Reaktion entgegengebracht wurde. Also blieb der Erfolg dieser Hilfeleistungen aus. Was man hätte tun müssen, sagt Reh wie folgt: "Man hatte es unterlassen, den Menschen auf die neuen Umweltseinflüsse geistig und haltungsmäßig vorzubereiten. Die Planung und Durchführung von Bildungsinvestitionen hielt mit den vom Nehmerland voreilig geforderten Kapitalinvestitionen nicht Schritt oder man hatte die Notwendigkeit der Aus- und Fortbildung von ... Führungskräften nicht erkannt."¹⁾ Somit ist wiederum die Notwendigkeit der Führungsausbildung, welche neben Wissens- und Könnensvermittlung das Führungsverhalten in erheblichem Maße verbessert, für die Entwicklungsländer erwiesen. Denn die Führungsausbildung "... beschränkt sich nicht nur auf Wissensvermittlung, sondern beeinflusst - direkt oder indirekt - die Haltung von Führungskräften und Mitarbeitern zueinander und zum Betrieb."²⁾

3. Das Ungleichgewicht zwischen Nachfrage und Angebot

Insbesondere stellt das Hervortreten der gegenwärtigen Techniker in der Führung für die Entwicklung und Verbreitung von modernen Führungsmethoden und -prinzipien ein großes Hindernis in den Entwicklungsländern dar. Es wird nämlich auf Grund der Existenz einer Einstellung, die in vielen dieser Länder das Streben nach kurzfristiger Gewinnmaximierung verstärkt, die Produktion in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Überlegungen gestellt, was einen größeren Bedarf an qualifizierten Technikern erfordert.

So nimmt es kein Wunder, daß die Nachfrage nach solchen Fachkräften, die die Theorie und Praxis auf dem Gebiet der Produktion beherrschen, in diesem Falle rasch zunimmt und sie folglich höher bewertet werden als diejenigen, die auf dem Gebiet der Unternehmensführung aus- und weitergebildet worden sind oder werden. Es liegt wiederum auf der Hand, daß diese sich ihrer Unentbehrlichkeit bewußte, neue Schicht der Technokraten eventuell höhere Gehaltsforderungen stellt und danach strebt, ihr Prestige zu erhöhen. Sie sind sich sicher auch dessen bewußt, daß sie diese Zielsetzungen am besten durch die

¹⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 9

²⁾ Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, a.a.O., S. 109.

übernahme von Funktionen im Management realisieren können, d.h. sie sind immer bestrebt, Mittel und Wege zu finden, um als Technokraten in den Industrieunternehmen aufzutreten, ohne in jedem Fall dafür geeignet und voll qualifiziert zu sein. Wenn diese Techniker einer gründlichen Führungsaus- und -weiterbildung keine Bedeutung beimessen und ohne diese entsprechende Führungspositionen in den Unternehmen der Entwicklungsländer einnehmen, so muß zwangsläufig die Ausübung der Führungsfunktionen in den jeweiligen Betrieben darunter leiden. Diese auf dem Gebiet der Unternehmensführung wenig geschulte und bewanderte Techniker in Ländern wie Afghanistan, Indien, Pakistan etc. können kaum eine erfolgversprechende Rolle weder in der oberen Führungsspitze noch auf mittlerer Führungsebene spielen. Tritt dieser Fall beispielsweise in westlichen Industrieländern, in denen die freie Marktwirtschaft in der einen oder anderen Form vorherrscht, auf, dann können damit verbundene unternehmerische Mißerfolge und Unfähigkeiten jeglicher Art an Hand einer Wettbewerbsposition oder Kostenstruktur der Produkte ersichtlich werden, während in einem Entwicklungsland zumeist jegliche diesen Technikern im Management zuzuschreibenden Unfähigkeiten unbemerkt bleiben. Denn die meisten Unternehmungen können trotz fehlender Qualitätskontrolle und Kostenüberlegungen jederzeit wegen unzureichendem Angebot ohne weiteres aufnahmebereite Absatzmärkte in diesen Ländern finden, wobei in einem solchen Verkäufermarkt die Unternehmen während einer ganzen Reihe von Jahren große Gewinne erzielen können, ohne daß sie sich der Unzulänglichkeit in ihrem Management bewußt werden. Hat diese Clique der Techniker einmal die Rolle der Technokraten in den Unternehmen erworben, dann ist es evident, daß sie wahrscheinlich alles daransetzen werden, ihre Kommandoposten ohne Rücksicht auf die Kostenstruktur, Arbeitsmoral, die Rentabilität, Wirtschaftlichkeit, Produktivität bzw. die organisatorische Leistungsfähigkeit in diesen Unternehmen beizubehalten, zu stärken und zu schützen. Darüberhinaus werden sie vielleicht um sich herum eine Gruppe von zusätzlichen Technokraten minderer Qualität und Bedeutung bilden und ein Verteidigungssystem gegen jene Maßnahmen der Führungsaus- und -weiterbildung errichten, welche die Vermittlung von Führungs- und Verwaltungsprinzipien und -techniken, die ihre Monopolstellung erschüttern können, in den Entwicklungsländern ermöglichen.¹⁾

¹⁾ vgl. Negandhi, Anant R./Prasad, S. Benjamin: Transmitting Advanced Management Know-How to Underdeveloped Countries. In: MI, Bd. 7, Nr. 6, 1967, S. 77 ff.

Weiterhin dürfte eine Untersuchung der Typologie der Unternehmungen in den Entwicklungsländern der beste Weg sein, um einen Einblick in Art, Umfang der Hemmnisse der Führungsauf- und -weiterbildung und damit der unternehmerischen Begabungsförderung in diesen Ländern zu gewinnen, welche ja den Bedarf an Führungskräften enorm verschärfen. So können im allgemeinen die Privatunternehmungen in den Entwicklungsländern in folgende Gruppen eingeteilt werden:

Die erste Gruppe umfaßt Betriebe, die im Ausland (z.B. Nordamerika, Europa, Japan) beheimatet sind. Diese ausländischen Filialen der multinationalen Großfirmen dominieren in verschiedenen Wirtschaftssektoren, wie z.B. Bankwesen, Handel, Schifffahrt, Versicherung, Erdöl, Maschinenbau u.ä. Bei diesem Typ der Unternehmungen, die zumeist ihre eigenen Manager in die Entwicklungsländer delegieren, bestehen ständig Konflikte. Dadurch wird z.B. insbesondere in Afrika das Problem der "Afrikanisierung der Führungskräfte" verschärft.

Die von den fremden Minderheiten geleiteten Unternehmen, die z.B. in Afrika von Arabern, Armeniern, Griechen, Indern, Japanern, Libanesen - ursprüngliche Händler - gegründet und heute noch geführt werden, sind als ein zweiter Typ im Einzelhandel, Großhandel, Bauwesen und in der Leichtindustrie konzentriert und im Vergleich zu den obigen, ausländischen Niederlassungen sehr klein. Gleiche Verhältnisse finden sich in Südostasien (Burma, Indonesien, Malaysia u.ä.), wo z.B. Chinesen, Inder, Araber etc. in der Wirtschaft eine beherrschende Rolle spielen und die Unternehmensführung bis heute vorwiegend deren Angelegenheit geblieben ist. Auch in Südamerika wird das Gros des Unternehmertums in industrieller und finanzieller Hinsicht von Europäern und Amerikanern getragen. Es ist bekannt, daß diese Unternehmensgruppe einerseits ihr eigenes Führungs- und Aufsichtspersonal aus ihrer jeweiligen Bevölkerungsschicht einstellt, ausbildet und fördert, andererseits aber auch ihre Führungsstellen mit ausländischen Technikern und Ingenieuren besetzt. Dadurch wird naturgemäß ein Kastensystem in der Führung herbeigeführt und zementiert.

Schließlich bilden die "echten einheimischen" Unternehmungen in den Entwicklungsländern die letzte Gruppe. Dabei ist hervorzuheben, daß - abgesehen von einigen Ausnahmen - diese Art der Unternehmen noch einen ziemlich kleinen, jedoch im Anwachsen begriffenen Teil der Wirtschaften dieser Länder darstellt.

Betrachtet man Afrika als Musterbeispiel, so läßt sich feststellen, daß sich die afrikanischen Unternehmen dieser Art gewöhnlich dem kleinen Überlandhandel, dem Importzwischenhandel und der Binnenschifffahrt widmen.¹⁾ Verfolgt man den Ursprung dieser einheimischen Unternehmer in den Entwicklungsländern, so ergibt sich, daß sie aus den Reihen der Grundbesitzer, Handwerker, Basarhändler, Häuptlinge u.ä. hervorgegangen sind. Ihre Fähigkeiten sind in der Regel handwerklicher, spezieller und technischer, nicht aber ökonomischer und kommerzieller Natur. Die Entstehung von Großunternehmen erfordert jedoch Führungskräfte mit Fähigkeiten im Treffen von komplexen Entscheidungen. Die Aufgaben in derartigen Unternehmungen sind nicht, zu überleben, sondern sie sind stärker bezogen auf Unternehmensexpansion und damit verbundene Forderungen der wachsenden Zahl der Arbeitnehmer, deren Einigungswillen, ständig zunehmende Eingriffe des Staates (government regulations), steigenden Kundendienst und sonstige Einflüsse verschiedener Umweltfaktoren (Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Verbraucher, Aktionäre, Grundbesitzer, Häuptlinge, Lieferanten, öffentliche Meinung, Konkurrenz u.ä.).²⁾

Da die Unternehmung ein organisatorisch geschlossenes, jedoch zur Umwelt offenes, d.h. in Kommunikation stehendes Sozialsystem darstellt, das von der Umwelt ständig beeinflusst und geprägt wird, müssen die Führungskräfte im Stande sein, die von den oben erwähnten verschiedenen Gruppen der Öffentlichkeit ausgehenden Einflüsse möglichst günstig zu gestalten. Daß derartige Führungskräfte in den Entwicklungsländern noch fehlen, geht aus unseren vorgehenden Ausführungen hervor. Somit nimmt eine unendliche Nachfrage nach kompetenten und schöpferisch denkenden Führungskräften in den Entwicklungsländern wachsend zu. So sieht beispielsweise der dritte indische Fünfjahresplan vor, 14 Mio. zusätzliche Arbeitskräfte zu beschäftigen. Für diese Planperiode benötigt Indien 500000 mittlere und 50000 obere Führungskräfte.³⁾ Daneben berücksichtigt man innerhalb des vierten Fünfjahresplanes einen weiteren Bedarf von 13243 technischen Führungskräften und 26496 Führungskräfte für allgemeine und kommerzielle Managementbereiche.⁴⁾

¹⁾ vgl. Prasad, S. Benjamin: Managerialism and Economic Development in Africa. In: MI, Bd. 7, Nr. 6, 1967, S. 93 f.

²⁾ Gordon, Robert A.: Business Leadership in the large Corporation. Washinton D.C. 1945, S. 147 und 246.

³⁾ Ram, Charat: Management Development in the Developing Economy. In: CIOB XIII, 1963 (New York), S. 307.

⁴⁾ IIM, Ahmedabad (Hrsg.): Need for Management Education, o.J., S. 1f.

In der Türkei veranschlagt man im derzeitigen Fünfjahresplan einen Mehrbedarf an Unternehmensleitern und technisch-wissenschaftlichem Personal von rund 10500 Menschen bei einer Wachstumsrate von 12,5%. In den südamerikanischen Zehnjahresplänen stehen diese Probleme ebenfalls stark im Vordergrund, jedoch sieht man sich infolge Ausbilderknappheit einem beinahe unlösbaren Problem gegenüber.¹⁾ Es ist zu erwarten, daß dieser Umstand in Zukunft noch verschärft und zu einer heftigen Spannung am Arbeitsmarkt in diesen Ländern führen wird, weil im Verlauf der kommenden Jahre der Bedarf an Führungskräften noch weiter wachsen wird. So wird demnach angenommen, daß 1970 der Bedarf an Führungskräften in fast allen sich entwickelnden Ländern um ca. 50 % höher sein wird als 1962.²⁾ Weitere Ursachen der ständig zunehmenden Nachfrage nach Führungskräften kann man in der Wirtschafts- und Bevölkerungsentwicklung, wachsender Integration der Weltwirtschaft und dadurch verursachter Verschärfung der Konkurrenz auf dem Weltmarkt sehen. Die rasche Änderung in der Technologie, insbesondere in der Automation, zunehmende Betriebsgröße, fortwährend veränderter Wissensstand, Entwicklung neuer Führungsmethoden, größere Beschäftigungsempfindlichkeit von Großbetrieben mit hohem Fixkostenanteil u.ä. werden die Situation auch in den Entwicklungsländern verändern und den Bedarf nach entsprechendem Führungspersonal vergrößern. Die Umstrukturierung der Aufgaben der Planung, Organisation und Kontrolle sowie mangelnde Vorbildung der bestehenden Unternehmer rufen notwendigerweise eine wachsende Nachfrage nach fähigen Führungskräften hervor.³⁾ Schließlich wird noch die quantitative und qualitative Lücke in Führungspositionen in den Entwicklungsländern durch die niedrigere Lebenserwartung der Manager gegenüber der Durchschnittsbevölkerung vergrößert. Das alles deutet darauf hin, daß das Ungleichgewicht zwischen Nachfrage und Angebot nach und an Führungskräften ständig größer wird, es sei denn, daß es den Entwicklungsländern gelingt, diese Lücke durch dynamische und flexiblere Führungsausbildung zu schließen.⁴⁾

1) vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 9

2) vgl. Packard, Vance: Die Pyramidenkletterer, a.a.O., S. 16.

3) vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, a.a.O., S. 37 ff.

4) Aus den bereits behandelten Punkten (erster Teil/B/I/1,2,3) läßt sich leicht erkennen, daß weitere Merkmale der Entwicklungsländer größere Wissens-, Könnenslücken, Verhaltensmängel der vorhandenen Unternehmer sowie Nachfrage > Angebot nach kreativen Führungskräften sind.

4. Dynamik des Entwicklungsprozesses

Im Zeitalter großer und rascher technischer Veränderungen¹⁾ sowie fortschreitender Integration größerer Märkte in den zusammenwachsenden Großräumen nationalen und internationalen Wettbewerbs und größerer Mobilität im internationalen Verbraucherverhalten wachsen auch die Unternehmen und Betriebe in den Entwicklungsländern schnell in Größenordnungen hinein, und dadurch nimmt der wachsende Bedarf an Führungskräften noch wesentlich rapider zu. Nach Sieber wurde die Dynamik der ökonomischen Entwicklung in den letzten Jahren durch Ursachen wie die rasche Umschichtung der Bedarfsstruktur und somit des Konkurrenzkampfes auf den Absatzmärkten, eine weitreichende Umschichtung auf den Beschaffungsmärkten (vor allem auf dem Arbeitsmarkt u.ä.) und nicht zuletzt die zunehmende weltwirtschaftliche Integration sehr stark beschleunigt.²⁾ Diese Tatsache kompliziert gleichzeitig die Funktionen der Unternehmensführung, und es werden somit naturgemäß höhere Anforderungen an das Führungspersonal gestellt. So gibt diese schnelle Veränderung der multi-dimensionalen Umwelt durch die Beschleunigung des technischen Fortschrittes, verstärkte Konzentration größerer Unternehmungen den verschiedenen Wirtschaftszweigen und hiermit wieder durch die Entstehung von Großwirtschaftsräumen und deren Märkten jedem Unternehmer den Anlaß, über die neuen techno-ökonomischen Daten durch Marktanalyse und Marktforschung sich Informationen zu verschaffen und mit deren Hilfe dann den Trend der sozio-ökonomischen Entwicklung zu überblicken, um damit das Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt auf ein neues Programm umzustellen. Das setzt voraus, daß es Führungskräfte mit bestimmten Qualitäten gibt, die mit diesen oben genannten wissenschaftlichen Techniken vertraut sind.

Mit zunehmender Industrialisierung wird auch in den Entwicklungsländern der Grad an Demokratisierung der Wirtschaft - nämlich Erweiterung der Mitbestimmung, Ausweitung der Aus-

1) Nach empirischen Untersuchungen ergibt sich z.B. für die USA, daß durch den technischen Fortschritt gegenüber 1947 im Jahre 1955 Führungskräfte um 32%, Stabspersonal um 52% zunahmen. Vgl. Hill, Samuel/Harbison, Frederick: Manpower and Innovation in American Industry. Princeton 1959, S. 9.

2) vgl. Sieber, Eugen H.: Der wachsende Informationsbedarf der Unternehmungen. In: Nachrichten für Dokumentation, 11. Jg., H. 4, 1960, S. 177.

und Weiterbildung bei der breiten Masse und somit ihre Funktion und berufliche Qualifikation als Ersatz für das bisher übliche Prinzip der Verwandtschaft und Herkunft - und größeres Selbstbewußtsein der Führungsmitarbeiter steigen.

Diese Dynamik des Entwicklungsprozesses bringt es automatisch mit sich, daß die Unsicherheit der Erwartungen ständig wächst. Daraus ergibt sich wiederum, daß der Bedarf an Führungskräften rasch zunehmen muß. Denn die Pläne für die weitere Ausdehnung der Betriebe und der Unternehmen, deren Realisierung und Kontrolle erfordern eine größere Anzahl qualifizierter Führungskräfte als bisher. Es darf auch nicht übersehen werden, daß die immer umfassender werdenden Geschäftsprobleme die Nachfrage nach berufsmäßig tüchtigen Managern steigern. Ebenfalls setzt die Dezentralisierung und Delegation von Zuständigkeiten und Verantwortung Führungskräfte voraus, welche im Stande sind, eben größere Aufgaben zu übernehmen. Zudem wird die Weiterbildung von Führungspersonal, vor allem die Weiterbildung für die Geschäftsleitung, auch in den Entwicklungsländern durch Trennung von Eigentum und Leitung notwendig.

Zusammenfassend kann man die Anforderungen des Entwicklungsprozesses an die Führungskräfte auch in den Entwicklungsländern dann besser begreifen, wenn man hier die auf die Zukunft gerichteten Untersuchungen von Herman Kahn¹⁾ heranzieht. Er versucht auf Grund seiner Zukunftsperspektiven eine Rangliste der Weltnationen im Hinblick auf Charakteristiken des Jahres 2000 mit der Annahme von 6 Milliarden Erdbewohnern aufzustellen, indem er, ausgehend von den Pro-Kopf-Einkommen der Bevölkerung, folgende industrielle Stadien unterscheidet: Bei den postindustriellen Gesellschaften (affluent post-industrial societies) - voraussichtlich mit einem durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommen zwischen 8000,- und 16000,- US-Dollar jährlich - werden die USA (320 Millionen Einwohner), Japan (120 Millionen Einwohner), Kanada (35 Millionen Einwohner), Skandinavien und die Schweiz (30 Millionen Einwohner), Frankreich, BRD und die Benelux-Staaten (160 Millionen Einwohner) an erster Stelle in der Welt stehen. Sowjetrußland (350 Mil-

¹⁾ entnommen aus: Herman Kahn's thinkable future (o.V.). In: Business Week, 11.3.1967, S. 114.

lionen Einwohner), Westeuropa (300 Millionen Einwohner), Israel, Ostdeutschland, Polen und die CSSR (insgesamt 75 Millionen Einwohner) und Australien (25 Millionen Einwohner) werden mit einem jährlichen Durchschnitts-Pro-Kopf-Einkommen zwischen 4000,- und 8000,- US-Dollar in das Stadium der postindustriellen Ära eindringen. Länder wie Mexiko, Argentinien, Chile, Kolumbien, Venezuela (Gesamteinwohnerzahl 250 Millionen), Taiwan, Südkorea, Hongkong (Gesamteinwohnerzahl 150 Millionen) und die übrigen europäischen Staaten (100 Millionen Einwohner) werden mit einem durchschnittlichen, jährlichen Pro-Kopf-Einkommen zwischen 1500,- und 4000,- US-Dollar im Jahre 2000 in das Stadium der Massengesellschaften (Mass Consumption Economies) gelangen. Ost- und Südostasien (200 Millionen Menschen), ein Viertel Lateinamerikas (150 Millionen Einwohner), ein Drittel der sonstigen asiatischen Welt (100 Millionen Einwohner) und sogenannte Gemischtvölker (50 Millionen Einwohner) werden bei einem durchschnittlichen Jahres-Pro-Kopf-Einkommen zwischen 600,- und 1500,- US-Dollar der reifeindustriellen Phase (Mature Industrial Economies) angehören. Rotchina (1300 Millionen Einwohner), Indien (900 Millionen Einwohner), Pakistan (230 Millionen Einwohner), Indonesien (220 Millionen Einwohner), Brasilien (200 Millionen Einwohner) und Nigeria (150 Millionen Einwohner) - durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen zwischen 200,- und 600,- US-Dollar jährlich - werden mit dem Industrialisierungsprozeß (Semi-Industrial-Countries) beginnen. Die übrige Welt - Schwarzafrika (350 Millionen Einwohner), zwei Drittel der arabischen Welt (200 Millionen Einwohner), das restliche Asien (150 Millionen Einwohner) und das übrige Lateinamerika (50 Millionen Einwohner) - bleibt mit einem durchschnittlichen Jahres-Pro-Kopf-Einkommen zwischen 50,- und 200,- US-Dollar noch auf der vorindustriellen Stufe (Pre-Industrial Countries).¹⁾

Dieser progressive Prozeß der dynamischen Zukunftsentwicklung wird zweifelsohne auch in der Wirtschaftspraxis der Entwicklungsländer mehr denn je neue Probleme technisch-organisatorischer Natur, vor allem auf dem Gebiet der Menschenführung, und somit eine gewaltige Strukturverschiebung der Führungsaufgaben in den Unternehmen hervortreten lassen. Die Lösung von sich daraus ergebenden Führungsauforderungen erfordert daher neben heutigen Führungskräften auch die

¹⁾ Es ist nicht unsere Aufgabe, Für und Wider der Prognose von Kahn zu behandeln. Das soll die Zukunft beweisen.

Betrachtung der Führungsnachwuchskräfte, welche sachliche wie personelle Entscheidungsbefugnisse in der Zukunft haben sollen. Würde man diese nicht berücksichtigen, so wäre die Untersuchung von Führungsaus- und -weiterbildung als zukunftsorientierte Maßnahmen in den Entwicklungsländern unvollständig. Führungsaus- und -weiterbildung werden somit zur unabdingbaren Forderung, um den vorhandenen Führungskräften und jungen Leuten, die in Führungspositionen in der Gegenwart und Zukunft aufrücken möchten, Entscheidungsfähigkeit, Verantwortungsgefühl, Stabilität, Phantasie und Vorausschau für die Bewältigung unternehmerischer Aufgaben und Anforderungen zu vermitteln und das Teamwork-Denken zu wecken. Denn der Unternehmensführer der Zukunft ist nicht der "Individualist", sondern der Mann, der mit anderen und durch andere arbeitet¹⁾, um damit den gestellten Führungsanforderungen gerecht zu werden.

II. Anforderungen des Entwicklungsprozesses an die Führungskräfte

Jede sozio-ökonomische Entwicklung stellt schwierige und hohe Anforderungen an das ganze Bildungssystem, auf dessen Boden erst der Führungsnachwuchs in jedem Lande wachsen und gedeihen kann. Denn jede Führungsaus- und -weiterbildung muß auf der Vorbildung durch Schulen, Fachschulen und Universitäten aufbauen, d. h., um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen die Führungskräfte über ein bestimmtes techno-ökonomisches Wissen und Können - was, wie bereits behandelt, in den Entwicklungsländern noch fehlt - verfügen. Daß wegen vorhandenen Wissens- und Könnenslücken sowie Verhaltensmängeln (persönliches Verhalten, Leistungsverhalten, Führungsverhalten) einerseits - welche durch niedrige Vorbildung und ungünstige Umweltfaktoren bedingt sind - und wachsender Expansion der Unternehmungen andererseits höhere Anforderungen an das Führungspersonal in den Entwicklungsländern gestellt werden, ist evident und beweist, daß vor allem die Herausforderungen der Umweltfaktoren in den Entwicklungsländern größer sind als in den Industrieländern.

Die wichtigsten dieser Führungsanforderungen - ohne hier auf die in der einschlägigen Literatur unzählig genannten Arten einzugehen²⁾ - sind im wesentlichen die Anforderungen an das Wissen, die Entscheidungsfähigkeit und die Qualität des Führungsverhaltens.

¹⁾ vgl. Whyte, W.H.: The Organization Man. New York 1956, S. 18.

²⁾ vgl. auch Abel, Martin: Dynamische Wirtschaftsführung. Wiesbaden 1961, S. 36 ff., sowie Deverell, C.S.: Business Administration and Management. London 1965, S. 20 ff.

1. Anforderungen an das Wissen

Mit dem ständig fortschreitenden sozio-ökonomisch-politischen und technischen Entwicklungsprozeß wachsen auch gezwungenermaßen die Anforderungen an den Wissensbedarf der Führungskräfte aus dem Managementbereich. So sind im Zuge der Modernisierung, Rationalisierung und des industriellen Ausbaues die Führungsaufgaben dem Zeitwandel unterworfen, und es ist mit Sicherheit zu erwarten, daß das technische Zeitalter noch eine andere und elastischere Art von Führungsaus- und -weiterbildung in den Entwicklungsländern verlangen wird als das traditionale Ausbildungssystem. Als Voraussetzung der Aus- und Weiterbildung der eigentlichen Führungsqualitäten ist der Erwerb des auf die Verhältnisse der Entwicklungsländer abgestimmten, notwendigen Wissens anzusehen. Es ist zu betonen, daß bei dieser Kaderausbildung für die Unternehmensführung das Schwergewicht je nach den örtlichen und beruflichen Notwendigkeiten auf die verschiedenen Punkte der Menschenführung und -behandlung, der Beschaffung, Fertigung, des Absatzes, der Finanzierung etc. verlagert werden muß. Man darf hier keinesfalls die gleiche Dosierung wie bei der Kaderausbildung und -weiterbildung für die Industrieländer anwenden. "Die ersten Kontakte und Versuche bei der Ausbildung für Unternehmensführung haben gezeigt, daß mit vielen Variablen und Unbekannten zu rechnen ist. Grundsätzlich ist zu beachten, daß das Ausbildungsmodell einer hochindustrialisierten und hocharbeitsteiligen Wirtschaft am wenigsten dazu angetan ist, dem spezifischen Ausbildungsbedarf der Entwicklungsländer zu entsprechen."¹⁾

Prinzipiell stellt der schnelle technische Wechsel überall folgende Anforderungen an die Führungskräfte:

"Von den Führungskräften muß heute ein hohes Maß an Fachwissen gefordert werden, das sich im Zuge der fortschreitenden Arbeitsteilung und Spezialisierung im allgemeinen auf ein umgrenztes Sachgebiet erstreckt. Um unternehmerisch denken und handeln zu können, brauchen die Führungskräfte aber dringender denn je den Überblick über das Ganze; sie müssen deshalb - je nach dem Grade ihrer Verantwortung - mit den wesentlichen Fragen der Geschäftspolitik vertraut gemacht werden, die vom technischen und wirtschaftlichen Fortschritt, vom Marktgeschehen, vom Kapitalmarkt und von der Entwicklung der sozialen

¹⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 13

Verhältnisse bestimmt wird."¹⁾

Die Konfliktsituationen der Umwelt in den Entwicklungsländern, worauf wir noch eingehen werden, verlangen von den Führungskräften, über das große Maß an technischem Wissen hinaus, Geschicklichkeit, Vendingkeit, Selbstbeherrschung, Verantwortungsgefühl und ähnliche entscheidungsorientierte Eigenschaften. Nur durch eine wissenschaftlich fundierte Managementaus- und -weiterbildung können in den Entwicklungsländern diese Führungseigenschaften vermittelt und der wissenschaftliche Integrationsprozeß in der Unternehmensführung garantiert werden. Diese progressive Verwissenschaftlichung des Management setzt jedoch einen wachsenden Bedarf an ausbildungspolitischen Maßnahmen der Entwicklungsländer voraus, welche Grundsätze theoretischen Denkens, Kenntnisse und Fähigkeiten für das praktische Handeln vermitteln.²⁾ Dabei ist zu bedenken, daß, je höher die Ebene einer Führungskraft ist, sie sich umso weniger mit Fach- und einschlägigen Aufgaben befaßt. Es muß deshalb vor allem das Wissen und Können der oberen und obersten Führungskräfte breiter angelegt sein, d.h. sie müssen höhere Allgemeinbildung und damit generelles Wissen besitzen. Sie müssen auf Grund dieses breiten Wissens im Stande sein, rationale Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen, mit verschiedenen Spezialisten der Stäbe zusammenzuarbeiten, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und das Wollen und Wissen ihrer Mitarbeiter zu beurteilen. Darüber hinaus müssen sie auch ein ausgeprägtes unternehmerisches Verantwortungsgefühl gegenüber der Öffentlichkeit haben. Diese unabdingbaren Forderungen an das verstärkte Wissen der Führungskräfte lassen sich auf den durch die fortwährend wachsende Intensität des progressiven Wechsels verursachten Strukturwandel zurückführen.

"Das Erfordernis der verstärkten geistigen Ausrüstung ergibt sich aus dem mit ständig zunehmender Intensität voranschreitenden Fortschritt und zum andern aus dem sozio-ökonomischen Strukturwandel; die unausbleiblichen Folgen dieser dynamischen Vorgänge der wirtschaftlichen Expansion sind zunehmende Arbeitsteilung und wachsende berufliche und fachliche Spezialisierung, d.h. wir bekommen es auch in den entwicklungsfähigen Ländern

¹⁾ Siemens AG (Hrsg.): Führungskräfte im Unternehmen. O.O. 1966, S. 9.

²⁾ vgl. Nöschese, Raphael: Ideology and Formation of the Manager for Private Industry. In: CIOX XIII, 1963, S. 314.

mit einem rapiden Anstieg der geistigen Arbeit zu tun, die die menschlichen Denkfertigkeiten gegenüber den traditionellen Handfertigkeiten nicht unerheblich aufwertet."¹⁾

2. Anforderungen an die kreative Fähigkeit

Da die Führungsanforderungen auch in den Entwicklungsländern sich nicht nur ständig vergrößern, sondern sich ebenso rasch verändern, werden selbstverständlich hier ebenso vom Führungspersonal besondere Entscheidungsfähigkeiten und -qualitäten (kognitive, analytische, Urteils-, Handlungs-, Durchsetzungs- und schöpferische Gestaltungsgeschicklichkeiten) verlangt, um damit in der jeweiligen Umwelt sich anpassen und neben den genannten auch durch Fähigkeit für das logische Denken, der Risikofreudigkeit, Verantwortungsbereitschaft, des Selbstvertrauens, der Tatkraft und Energie sich ausgleichend, koordinierend und korrigierend durchsetzen zu können.²⁾ Diese Fähigkeiten setzen wiederum eine durchdachte Führungsschulung voraus, die die bereits vorhandenen Talente und geeigneten Persönlichkeiten zu höheren Leistungen motiviert, deren Wissen, Können und Haltung zur Erfüllung komplizierter Führungsfunktionen anregt. Sie kann also Voraussetzungen schaffen, durch welche vorhandene Führungseigenschaften und -begabungen besser gefördert werden. Dabei begegnet man einmal der traditionellen Auffassung, welche besagt, daß "managers are born, not trained" und die in vielen Entwicklungsländern immer noch dominiert, und zum anderen der in den USA häufig vertretenen Theorie: "leaders are made, not born."³⁾ Das bedeutet also, daß die Unternehmensführung keineswegs nur eine Sache einer angeborenen Begabung⁴⁾ ist, sondern ihre Bestandteile und Aufgaben sind für jeden normal Begabten erlernbar. Wir gehen also davon aus, daß die Fähigkeit zur Unternehmensführung als ein Charisma zu betrachten ist, daß man aber in jedem Fall durch systematische Managementschulung diese Fähigkeit entfalten kann.⁵⁾ Daß die Mehrzahl der amerikanischen Führungskräfte

¹⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 6.

²⁾ vgl. auch Stefanie-Allmayer, Karl: Die Technik der Entscheidungsbildung. München 1964, S. 7 ff.

³⁾ Mackey, Sean: The Place of the Universities in Management Education in Developing Areas. In: IPCIOS I, Manila 1962, S. 468 f.

⁴⁾ Es ist evident, daß die Begabung und deren Kriterien für ihre Messung schwer erfassbar sind. Durch den Ausleseprozeß aber im Rahmen der Führungsausbildung können Begabungsschwerpunkte erkannt werden.

⁵⁾ Auf dieses Problem werden wir später noch zu sprechen kommen.

heute im Rahmen der verschiedenartigen Aus- und Weiterbildungssysteme geschult werden, ist dafür ein Beweis.¹⁾

Die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungsfähigkeiten, die durch systematische und durchdachte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und deren verschiedenen Methoden gelehrt und erlernt werden können, sind nach Robert N. McMurry²⁾

- die Fähigkeit, Probleme in ihrem Zusammenhang im Gesamtgeschehen der Unternehmung zu betrachten und unternehmerische Entscheidungen mehr auf lange Sicht als für unmittelbare Erfordernisse der Gegenwart zu fällen;
- die Fähigkeit, Autorität und Zuständigkeit von Verantwortung auf andere zu delegieren;
- die Bereitschaft und Aufgeschlossenheit gegenüber Anregungen und Kritiken von Mitarbeitern, Untergebenen und Vorgesetzten;
- die Kunst, auch die Unterstützung und Zustimmung der anderen aufs Spiel zu setzen, erfordere es die Wahrung der Unabhängigkeit der eigenen Meinung (so, wie man auch gegebenenfalls "nein" sagen muß, um die Disziplin zu wahren);
- die Fertigkeit, unbeachtet gebliebene Beziehungen zwischen Dingen und Verhältnissen zu entdecken und auszunutzen;
- das Können, eine Anzahl sehr verschiedenartiger Interessen und Funktionen zugleich weiterzuführen und zu koordinieren.

Kurzum, die Entscheidungsfähigkeit, Menschen und Dinge zu planen, zu organisieren, zu koordinieren und zu kontrollieren, ist weitgehend erlernbar und lehrbar. Die Elemente der Menschenbeurteilung, Menschenführung und -behandlung können ebenfalls erlernt und gelehrt werden. Ob es sich dabei um die Vermittlung dieser Fähigkeiten durch Führungsschulung in Industrieländern oder in den Entwicklungsländern handelt, ist ziemlich gleich. Denn im Lichte der Lerntheorie stellt die Führungsausbildung einen Lern-Lehr-Prozeß dar, der im Grunde überall derselbe Vorgang ist, ob er nun in einem amerikanischen, europäischen, asiatischen oder afrikanischen Nervensystem stattfindet. Worauf es ankommt, ist die Entscheidungsfähigkeit der Menschen und ihr Verhalten, welche auf ihre Um-

¹⁾ vgl. Rottgardt, Jürgen: Manager vom Fließband. In: Die Zeit, Nr. 28, 12.7.1968, S. 27.

²⁾ siehe hierzu McMurry, Robert N.: Man - Hunt for Top Executives. In: HBR, Jan./Febr. 1954, Bd. 32, Nr. 1, S. 50.

welt so reagieren, wie diese sie mißt.¹⁾

Das alles deutet darauf hin, daß besonders in den Entwicklungsländern kreative Fähigkeiten, rationale Entscheidungen zu treffen, neue Situationen zu analysieren, unter beträchtlichen Risiken zu handeln, bei den Führungskräften vorhanden sein müssen. Das setzt voraus, daß sie im Rahmen einer strategischen Führungsausbildung neben Kenntnissen über den Entscheidungsprozeß auch mit Problemen aus den Bereichen Operations Research, rationaler Arbeitsteilung, Produktionsgestaltung u.ä. vertraut gemacht werden müssen.²⁾ Daneben muß vor allem der pädagogischen Fähigkeit³⁾ der Führungskräfte eine große Bedeutung beigemessen werden.

Kürzum, für die Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit ist vor allem die Anwendung der Lehrmethoden der Gruppenausbildung, auf die wir später noch näher eingehen werden, auch in den Entwicklungsländern zu empfehlen.⁴⁾⁵⁾

3. Anforderungen an das Führungsverhalten

Die Qualität des Führungsverhaltens - deren vielfältige Mängel bereits beschrieben wurden - ist in den heutigen Entwicklungsländern weitgehend niedrig und kann folglich mit den jeweiligen Anforderungen in diesen Ländern nicht Schritt halten.

Beim Führungsverhalten handelt es sich in der Regel um Persönlichkeitswerte, die das Vorhandensein bestimmter menschlicher Begabungen, die in den Entwicklungsländern zwar existieren, bisher aber kaum gefördert worden sind, voraussetzen. Diese zur Führungsleistung notwendigen menschlichen Anlagen können nun ohne weiteres mittels der Auslese- und Entwicklungsprozesse positiv beeinflußt werden. Ebenso kann die Qualität des Führungsverhaltens durch Auslese, insbeson-

¹⁾ vgl. Smith, Howard: Management Development in "New" Countries. In: MI, Nr. 5, 1966, S. 43 ff.

²⁾ vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 36 f., sowie Albach, Horst: Unternehmensführung und Unternehmensforschung. In: Rationalisierung, 17. Jg., H. 1, 1966, S. 3f.

³⁾ vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung. 6. Aufl., Köln 1966, S. 120.

⁴⁾ vgl. Mellerowicz, Konrad: Unternehmenspolitik, Bd. II, Freiburg 1963, S. 321.

⁵⁾ vgl. auch Pack, Ludwig: Managementausbildung aus der Sicht der Universität In: Rationalisierung, 17. Jg., H. 6, 1966, S. 132.

dere durch motivationsbezogene Maßnahmen (z.B. Aufstiegs- und bessere Erfolgchancen, Beförderung, höheres Einkommen, soziale Anerkennung und hohes Ansehen in der Gesellschaft) in erheblichem Maße verbessert werden.¹⁾

Ausgehend von der Eigenschafts- bzw. Persönlichkeitstheorie (Trait-Theorie), die unter Führerschaft eine Summe von persönlichen Eigenschaften versteht, ist der Führungserfolg von dem Vorhandensein der anlagemäßigen Gaben der Entscheidungsträger abhängig. Demgegenüber weisen neuere Ansätze der Führungsforschung darauf hin, daß es keine universalen Führungseigenschaften geben könne. Denn Eigenschaften, persönliche Qualitäten, welche dazu beitragen, daß eine Führungskraft in einer bestimmten Gruppe, Umwelt und Situation eine führende Rolle spielt, können in anderen Gruppen, Umwelten und Situationen für eine Führungsrolle bedeutungslos sein oder ihr sogar im Wege stehen. Das bedeutet also, daß eine Führungskraft mit einer bestimmten persönlichen Eigenschaft in einem Fall zwar zum Führer geeignet sein kann, im anderen aber nicht.²⁾ Daher muß diese Theorie durch die Interaktionstheorie,³⁾ die als wesentliche Bestimmungsfaktoren des Führungs-

¹⁾ vgl. Häusler, Joachim: Personalpolitik und Betriebsorganisation. Stuttgart 1966, S.123.

²⁾ Das schließt jedoch nicht aus, daß ein Minimum bestimmter Führungseigenschaften - wie mehrfach betont - bei den Entscheidungsträgern vorhanden sein muß.

³⁾ vgl. u.a. Simon, Herbert A.: The New Science of Management Decision. New York 1960, S. 1 ff und 45 ff.; ders.: Eine formale Theorie der Interaktion in sozialen Gruppen. In: Moderne amerikanische Soziologie (hrsg. von H. Hartmann). Stuttgart 1967, S. 187 ff.
vgl. Irle, Martin: Führungsprobleme. In: HdPs., Bd. 9 (hrsg. von A. Mayer und B. Herwig). Göttingen 1961, S. 511 ff.
vgl. Häusler, Joachim: Personalpolitik ..., a.a.O., S. 127ff.
vgl. Krech, David/Crutchfield, Richard S./Ballachey, Egerton L.: Individual in Society. New York 1962, S. 103 ff.
vgl. Bass, Bernard M.: Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. New York 1965, S. 83 ff.
vgl. Parsons, Talcott: Soziologische Theorie (Orig.: Essays in Sociological Theory, Glencoe Ill. 1954), hrsg. von H. Maus und F. Fürstenberg, übersetzt von B. Mitchell, Neuwied am Rhein 1964, S. 136 ff.
ders.: Einige Grundzüge der allgemeinen Theorie des Handelns. In: Moderne amerikanische Soziologie (hrsg. von H. Hartmann). Stuttgart 1967, S. 153 ff.
vgl. Dahrendorf, Ralf: Pfade aus Utopia. München 1967, S. 57.
vgl. Parsons, Talcott/Bales, Robert F.: Prinzipien des Aktions-Systems. In: Moderne amerikanische Soziologie (hrsg. von H. Hartmann). Stuttgart 1967, S. 289 ff.

verhaltens die Interaktionen der Gruppenmitglieder, einschließlich des Führers (actors), den äußeren institutionellen Rahmen (social system) der Gruppe sowie die Situation, in der die gesamte Gruppe handelt (situation of action) und nicht zuletzt die Orientierung solcher Handelnden in dieser Situation (orientation of the actors to the situation) ansieht, ergänzt werden.¹⁾

Die Anforderungen, die heute und in Zukunft an die Führungskräfte in den Entwicklungsländern gestellt werden, verlangen also von ihnen ein entscheidungsorientiertes Führungsverhalten, das den richtigen Einsatz am richtigen Platz und Förderung der Talente, wirksame Menschenführung und -behandlung, die Beachtung der erforderlichen Führungsinformationen, die die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen verringert, die Umweltprognose, Unternehmungsanalyse, Entwicklungsprojektion, Entschlossenheit, Ideenreichtum, Pflichtbewußtsein, Geduld, Durchsetzungskraft, Flexibilität, das intelligente Reagieren auf die technologischen, wirtschaftlichen und sozio-politischen Veränderungen ermöglicht. Dabei sind ebenso ausgeglichene Persönlichkeiten, ausgestattet mit organisatorischen Begabungen, humanistischer Auffassung, moralischen Werten, leistungs-, problem-, wachstums- (produktivitäts-, rentabilitäts-, wirtschaftlichkeitsorientiertem sowie auf langfristige Investitionen und Unternehmensexpansion gerichtetem), vom blinden zum wissenden fortschritts-, gestaltungs-, überwachungsbewußtem Führungsverhalten notwendig, welche neben den erwähnten Aufgaben auch Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Gewerkschaften, Regierungsstellen u.ä. möglichst günstig für jeweilige Unternehmungen in den Entwicklungsländern beeinflussen können.²⁾ Allein solche Führungspersönlichkeiten mit den erwähnten Verhaltensqualitäten und einer dynamischen Haltung

¹⁾ vgl. auch Parsons, Talcott: Some Comments on the State of the General Theory of Action. In: ASR, Bd. 18, 1953, S. 618ff. sowie

Bales, Robert F.: Das Problem des Gleichgewichts in kleinen Gruppen. In: Moderne amerikanische Soziologie (hrsg. von H. Hartmann). Stuttgart 1967, S. 311 ff.

²⁾ Würden Wissen, Entscheidungsfähigkeit und Führungsverhalten optimal in den Entwicklungsländern sich vereinigen, so wäre dies der Typus der idealen Führungskräfte in diesen Ländern.

(Mut zum Risiko, Entscheidungs- und Verantwortungsfreude, Zähigkeit, Ausdauer, Informations- und Kommunikationsbereitschaft, Willen zur Neuerung, geistiger Beweglichkeit, Ideenreichtum) können den Herausforderungen der Umwelt und des unternehmerischen Leistungsprozesses begegnen.¹⁾

Bereits aus unseren vorausgehenden Ausführungen (Ursachen der Ausbildungsnotwendigkeit, Führungsanforderungen) lassen sich Zielsetzungen der Führungsausbildung in den Entwicklungsländern bestimmen.

III. Zielsetzungen der Führungsausbildung

Die Entfaltung und Entwicklung der Fähigkeiten und Geschicklichkeiten der gegenwärtigen und zukünftigen Führungskräfte ist das Hauptziel jeder problemorientierten Führungsausbildung.²⁾ Es kommt also darauf an, den Führungskräften aller Verantwortungsbereiche eine breite Geistesschulung³⁾ und ein tieferes Verständnis für den sozio-ökonomisch-politischen Einfluß auf den Leistungsprozeß und für dessen Aufgabenstellung in der Unternehmung zu vermitteln, um sie damit auf ihre zukünftigen, schwierigen Aufgaben vorzubereiten.⁴⁾ Das bedeutet wiederum, daß die spezifischen Ziele der Führungsschulung in den Entwicklungsländern darauf gerichtet sein müssen, Nachwuchskräfte für verantwortliche Positionen in den Unternehmungen vorzubereiten, bestehende Wissens- und Könnenslücken, Verhaltensmängel der heutigen Führungskräfte durch Vermittlung modernen Wissens, Verbesserung von Entschei-

¹⁾ Als wesentliche Komponente des unternehmerischen Leistungsprozesses können Umwelt und interne Daten (objektiv vorgegebene Arbeitsbedingungen, angewandte Arbeitstechnik, Art des Informationsaustausches, vorhandene Anlagen, Wissen, Können und Verhalten der Führungskräfte im Lichte der Zielfunktion) bezeichnet werden.

vgl. Häusler, Joachim: Personalpolitik ..., a.a.O., S. 122 ff.

²⁾ Die Ausbildungsziele lassen sich nur aus dem Gesamtziel der Unternehmung ableiten.

³⁾ Es ist viel wichtiger, den Auszubildenden beizubringen "...how" to think rather than "what" to think." Whang, Chung: Development of Managers from Within and Outside the Organization. In: IPCCIOS I, Manila 1962, S.106.

⁴⁾ Daraus wird auch ersichtlich, daß der Prozeß der Führungsausbildung sowohl die Persönlichkeitsbildung als auch die berufliche Aus- und Weiterbildung umfassen muß.
vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 36.

dungsfähigkeit und Förderung des Führungsverhaltens zu be-
seitigen, um damit das Gleichgewicht zwischen Nachfrage und
Angebot am Arbeitsmarkt zu erzielen. Insbesondere können sol-
che Lücken dann geschlossen werden, wenn auf die spezifischen
Verhältnisse der Entwicklungsländer abgestellte, neue Aus-
bildungsmethoden und ein modernes Management-Know-How aus
den Industrieländern eingeführt und in den jeweiligen Ländern
je nach Bedarf die Auszubildenden je nach dem Grad der Ver-
antwortung damit vertraut gemacht werden. Allein dadurch ist
es möglich, die in Frage kommenden Auszubildenden zur bes-
seren Leistung anzuregen, deren Führungsverhalten positiv
zu beeinflussen und somit das allgemein niedrige Management-
niveau in diesen Ländern zu heben. Es kommt hierbei aber
nicht so sehr auf die Aneignung fachlichen Wissens und die
Gewinnung der für die Führung einer Unternehmung notwendi-
gen, speziellen Techniken an als vielmehr auf die optimale
Entfaltung der Persönlichkeit einer Führungskraft, die den
Bedürfnissen der Entwicklungsländer gewachsen ist. Denn der
rapid zunehmende Wissensstoff¹⁾ wächst ständig an und was
heute gelernt wird, ist vielleicht in einigen Jahrzehnten
schon wieder überholt. "Die Führungskräfte der Wirtschaft
können die vielfältigen Probleme moderner Unternehmen heu-
te nicht nur auf Grund ihrer fachlichen und fachwissenschaft-
lichen Ausbildung meistern, sie bedürfen dazu der Bildung
und der Fähigkeit, für sich selbst eine geistige Stand-
ortbestimmung in der Gegenwart vorzunehmen. Dringender denn
je braucht unsere technisierte und spezialisierte Welt ver-
antwortungsbewußte und verantwortungsbereite Führungskräfte,
die mehr sind als hervorragende Spezialisten..."²⁾
Dabei darf man jedoch nicht übersehen, welche Führungsaufgaben,
-qualitäten und -besonderheiten, die sich aus dem Entschei-
dungsfeld, der -situation ergeben, für die verschiedenen
Führungsebenen typisch und erforderlich sind. So braucht man
z.B. wegen des immer schneller sich vollziehenden Wechsels
technisch-ökonomischer Tatbestände bei der Führungsausbildung
für das Top-Management - wie des öfteren erwähnt - nicht ein

¹⁾ Pack, Ludwig: Die Weiterbildung ..., a.a.O., S.82: "Bei der
Zusammenstellung unserer Studienpläne, Vorlesungen, Seminare
und Prüfungsordnungen dürfen wir also unseren Blick nicht
auf die heutige Situation richten; maßgebend muß vielmehr
die Form der Wirtschaft sein, die wir am Ende des zweiten
Jahrtausends zu erwarten haben werden."

²⁾ Mikat, Paul: Bildungs- und Ausbildungsprobleme ..., a.a.O.,
S. 79.

Detailwissen zu vermitteln, sondern eine höhere Allgemeinbildung (sog. conceptual skills). Auch soll bei der Ausbildung von mittleren Führungskräften das Hauptgewicht auf die Entwicklung eines kritischen Denkvermögens gelegt werden. Je niedriger die Führungsebene liegt, desto mehr sind also die zutreffenden Entscheidungen rein technischer Natur; je höher man die Führungshierarchie hinaufsteigt und je näher man der Führungsspitze kommt, desto höher wird der Anteil an strategischen Entscheidungen.¹⁾ Verhilft eine Managementschulung in den Entwicklungsländern dem Führungspersonal zum Verständnis der Umwelt, der internen Führungsaufgaben und zu seinem Selbstverständnis, so hat sie eine wichtige Aufgabe erfüllt. Das bedeutet wieder, daß die auszubildenden Mitarbeiter in die Lage versetzt werden sollen, die gesellschaftliche Gesamtsituation²⁾ zu beurteilen, auf daraus sich ergebende Anforderungen schnell zu reagieren, weitere wichtige Führungsinstrumente (einen Plan ausarbeiten, ihn zu realisieren und zu überwachen durch Informationen), welche ihnen die Spezialisten zur Verfügung stellen, zu analysieren, zu beurteilen und zu integrieren. Das Verständnis der Verwendung und richtigen Auslegung von Instrumenten und Daten zum Zwecke der qualitativen und quantitativen Analyse ist eine andere wichtige Aufgabe dieser Kräfte, wobei es von ausschlaggebender Bedeutung ist, daß sie die Analyseverfahren kennen, um ihre Aussagekraft, ihre Anwendungsmöglichkeiten und ihre Grenzen zu begreifen. Das alles weist der Führungsausbildung die Aufgabe zu, den Auszubildenden im Rahmen der angewandten Natur- und Wirtschaftswissenschaften ein breites Wissen und größeres Verständnis für externe und interne Daten zu lehren. Die Führungsausbildung soll den Lernenden weiterhin das Verständnis für das Organisationsverhalten³⁾ - aus der Psychologie das Verständnis der Bedürfnisse, Motivierungen, Lernvorgänge usw. beim Individuum, aus der Sozialpsychologie das Verständnis der gegenseitigen Beeinflussung und Kommunikation zwischen Gruppen und Einzelnen, aus der Soziologie das Verständnis der Art und Weise, wie sich

¹⁾ Vgl. auch Hacon, R.J.: Management Training - Aims and Methods. London 1961, S. 177.

²⁾ Das Verständnis der Führungskräfte für das Gesamtgesellschaftsleben ist deswegen notwendig, weil sie nicht nur Angehörige der Wirtschaft, sondern gleichzeitig Mitglieder der Gesellschaft sind.

³⁾ Nach Boulding, K.E., The Organizational Revolution, New York 1953, S. XVII, handelt es sich hier um "behavior units" bzw. "behavior systems."

Organisationsstrukturen bilden und institutionalisieren, aus der Anthropologie die Erkenntnis von kulturellen Gesamtzusammenhängen, innerhalb welchen eine Organisation wirkt, und Verständnis für Unter-Kulturen, welche von großen Organisationen weitgehend geprägt werden, aus der Politologie das Verständnis für Machtverhältnisse, Interessengruppen, Repräsentation und Bürokratie - vermitteln. Hier kommt es aber nicht auf theoretisches Wissen und Beherrschen der Führungskunst an, sondern auf erkennend-analytische Befähigung, also Erkennen-Können und Führen-Können, wobei die begreifend-synthetische Befähigung, d.h. die Fähigkeit des Abstrahierens, der Bildung von Vorstellungen und des darauf folgenden Zusammenfügens im Vordergrund steht. Weiter ist es die wichtige Aufgabe der Managementschulung, bei den Teilnehmern die erneuernd-heuristische Befähigung des Suchens, Auffindens, Lernens, Wiedersuchens, Wiederauffindens, Wiedererlernens, das Aufdecken von Erfindungen bei der Lösung von Beurteilungsproblemen und beim Fällen urteilsbedingter Entscheidungen zu wecken.¹⁾ Insbesondere im Zuge der Vervielfältigung ökonomisch-technologischer und sozio-politischer Zusammenhänge gewinnt die persönliche, "mitteilend-symbolische Befähigung" des Managers - die verschiedenen Symbolsysteme zu interpretieren, Unterschiede zwischen den Umweltbedingungen von Einzelperson und Organisation, die Unterschiede zwischen den internen Technologien und Arbeitsabläufen, die Unterschiede zwischen Gruppen und Einzelpersonen zu verstehen, womit das gegenseitige Verständnis und die unternehmerische Kommunikation als Treffpunkt des Denkens und Handelns maximiert werden - entscheidende Bedeutung.²⁾

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß der unternehmerische Erfolg als überragendes, primäres Ziel der Ausbildungsmaßnahmen in den Industrieländern wie auch in den Entwicklungsländern im Mittelpunkt steht. Dieses unmittelbare Ziel kann dann erreicht werden, wenn durch den Prozeß der Führungsausbildung über die Vermittlung reinen Sachwissens aus dem Bereich der Wirtschaft, Technik, Menschenführung und -behandlung hinaus die oben genannten Vorbedingungen und damit die

¹⁾ vgl. Gordon, Paul J.: Objectives for Education in Administration. In: MI, 1967/4-5, S. 27 ff.

²⁾ Ebenda.

vgl. auch Neid, Helga: Management-Training. Berufsbildungsmaßnahmen für Führungskräfte der Wirtschaft und Verwaltung in Großbritannien. Freiburg 1964, S. 18 ff., sowie Megginson, Leon C.: Personnel: A Behavioral Approach to Administration. Homewood, Ill. 1967, S. 345 f.

Verbesserung der Arbeitsmoral, der Entscheidungsfähigkeiten und -qualität der Führungspersönlichkeiten gefördert werden. All diese Fakten werden in den Entwicklungsländern zur Folge haben, daß die Qualitätsverbesserung der Produkte, Rentabilität und das Unternehmenswachstum als mikro-ökonomische Zielsetzungen erreicht werden, was dann automatisch die Erhöhung des Ausstoßes und somit des Sozialproduktes als makro-ökonomisches Ziel einschließt. Diese Aufgaben können andererseits nur dann erfüllt werden, wenn die Verbesserung und Steigerung der Leistung auf allen Führungsebenen in der Gegenwart und Zukunft durch intensive Nutzung der bereits vorhandenen und potentiellen Führungsfähigkeiten erreicht werden. Dabei sind Unterstützung und Förderung des einzelnen bei der Weiterentfaltung seiner Persönlichkeit, Erweiterung des Horizonts aller Führungspersönlichkeiten - was gründliche und durchdachte, vorbereitete Entscheidungen nach sich zieht - und bessere Zusammenarbeit aller Führungskräfte auf der Basis von besserer Kommunikation und Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen mit gegenseitiger Beeinflussung, Austausch von formellen und informellen Informationen der Organisation Vorbedingungen. Weiter kommen hinzu die Entwicklung von Führungsreserven, - die im Falle von freiwerdenden oder neu zu schaffenden Positionen diese ohne Neueinstellungen besetzen - Erhöhung des Gefühls der Betriebsverbundenheit und Leistungsbereitschaft bei allen Führungskräften, Ermöglichung von Entwicklungsaussichten als langfristige Ziele, welche es den Betriebsangehörigen erstrebenswert erscheinen lassen, gerade in diesem Unternehmen tätig zu sein.¹⁾

¹⁾ vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, a.a.O., S. 97 ff.
vgl. auch Argyle, Michael/Smith, Trevor: Training Managers. London 1962, S. 6 ff. sowie
Ibrahim, I.A.: Social and Cultural Factors ..., a.a.O., S. 22 ff.

Zweiter Teil

Relevanz, Probleme, Übertragungsbedingungen und Möglichkeiten der Managemententwicklung in und für die Entwicklungsländer

A) Entwicklungsprozeß und Führungsausbildung

I. Entwicklungsprozeß

Der Begriff "Entwicklung" soll für Zwecke dieser Arbeit einmal als dynamischer Prozeß des Gesellschaftslebens, dessen Kriterium der jeweilige Grad der Mobilität in bezug auf die Technologie, die wirtschaftlichen Verfahrensweisen und das Gesellschaftssystem ist, verstanden werden. Zum anderen bedeutet er einen in einem bestimmten Zeitraum gegebenen Zustand eines Sozialgebildes, der sich ausdrückt in technischer Hinsicht im Ausmaß der Naturbeherrschung durch den Menschen, in wirtschaftlicher Hinsicht in der Höhe des Sozialproduktes pro Kopf und in seiner Verteilung innerhalb der Bevölkerung und in gesellschaftlicher Hinsicht in der Fähigkeit zu wirksamer gesellschaftlicher Organisation zwecks Verwirklichung der in dem Sozialgebilde jeweils maßgebenden Leitideen.¹⁾

Daraus ergibt sich, daß sich der Entwicklungsprozeß auf drei verschiedenen Ebenen abspielt, nämlich auf der technischen, der wirtschaftlichen und der gesellschaftlichen. Die technisch-ökonomische Ebene kann man auch als "material culture" bezeichnen, wobei man darüber recht unterschiedlicher Meinung sein kann, ob "material culture" oder "non-material culture", also die gesellschaftliche Ebene, der primäre Faktor der Entwicklung sei.²⁾ Die Entwicklung der verfügbaren Ressourcen ist jedoch ohne technische Entwicklung nicht denkbar. Die technische Entwicklung ist damit das Mittel der wirtschaftlichen Entwicklung, während die

¹⁾ vgl. Behrendt, Richard F.: Zellen und Träger des gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses. In: Fragen der Entwicklungshilfe aus soziologischer Sicht (hrsg. von Friedrich-Ebert-Stiftung). Nachdruck Köln 1964, S. 15 ff. (Erstdruck 1960).

²⁾ Demnach kann man Entwicklungspolitik als systematisch umfassende und langfristige Förderung der produktiven sozio-ökonomischen Fähigkeiten aller Bevölkerungsschichten in wirtschaftliche, soziale Entwicklungspolitik einteilen, wobei wiederum zwischen endogener und exogener Entwicklungspolitik unterschieden wird. vgl. Behrendt, Richard F.: Soziale Strategie..., a.a.O., S. 134 ff.

wirtschaftliche Entwicklung das Ziel jedes Landes darstellt. In diesem Sinne demonstriert die technisch-ökonomische Entwicklung gleichzeitig auch eine politisch-gesellschaftliche Entwicklung. Das weist darauf hin, daß ständig eine Wechselbeziehung zwischen technologisch-ökonomischer und politisch-gesellschaftlicher Entwicklung besteht, d.h. eine techno-ökonomische Entwicklung verursacht automatisch einen gesellschaftlichen Wandel, und der gesellschaftliche Wandel bewirkt wiederum eine weitere techno-ökonomische Entwicklung. So wird durch den technischen Fortschritt - der, wie die Erfahrungen der technologisch orientierten Industriegesellschaften erkennen lassen, ohne Managemententwicklung nicht denkbar ist (worauf wir noch eingehen werden) - ein hoher Lebensstandard herbeigeführt, der wiederum eine soziale Stabilität zu gewährleisten vermag. Das bedeutet, daß die ökonomisch-technische und politisch-gesellschaftliche Entwicklung notwendigerweise einander ergänzen und daher in wirksamer Weise nur zusammen betrieben werden können. Wirtschaftlich-technische Entwicklung ohne die Berücksichtigung der gesellschaftlichen und politischen Entwicklung würde so wenig wie eine Maschine ohne Energiequelle produzieren. Umgekehrt wäre gesellschaftliche und politische Entwicklung unter Vernachlässigung der ökonomisch-technischen mit einer Bäckerei zu vergleichen, der das Mehl fehlt.¹⁾ Diese Tatsache wird noch deutlicher bei Hagen hervorgehoben, indem er wörtlich feststellt: "The correlation between technical-economic and social-political change of course gives no indication of the direction of causation. It is rather obvious that economic change breeds social and political change. Increased productivity of the land gives new hope ... to peasants. The expansion of industrial activity, even if it is a gradual growth of small enterprises rather than a spectacular change, creates a middle class with interests opposed to those of a traditional ruling landed group. Increased industrialization, urbanization, and geographic movement widen horizons and create new ambitions."²⁾ Dabei muß noch betont werden, daß reine und konkrete ökonomische Prozesse stets durch

¹⁾ vgl. Behrendt, Richard F.: Soziale Strategie ..., a.a.O., S. 134.

²⁾ Hagen, Everett E.: A Framework for Analyzing Economic and Political Change. In: Development of the Emerging Countries. An Agenda for Research (hrsg. von The Brookings Institution). Washington D.C. 1965, S. 10.

nichtwirtschaftliche Faktoren bestimmt werden.¹⁾ So wird es zumeist notwendigerweise zu Mißverständnissen führen, löst man irgendeine ökonomische Aktivität von dem umgebenden sozialen Ganzen und seiner Struktur und behandelt sie dann als eine Sache für sich.²⁾ Darum ist es erforderlich, den Manager als Bestandteil des ihn umgebenden sozialen, institutionellen Rahmens³⁾ anzusehen, in dem er operiert. Denn es ist evident, daß dieser soziale Rahmen bestimmte Arten von Entscheidungsfähigkeiten der Führungskräfte mehr oder weniger ermutigt oder entmutigt. In diesem Sinne kommt klar zum Ausdruck, daß auch wirtschaftliche Entwicklung an die jeweilige gesellschaftliche Ordnung, Wertvorstellungen und Haltungen fest gebunden ist.⁴⁾ Denn Wirtschaftsführungskräfte bzw. Unternehmer als Neuerer, Organisatoren und Kombinatoren treten nicht in jeder sich selbst überlassenen Wirtschaft und Gesellschaft auf, und somit ist ihre Aktivität ein gesellschaftlich bestimmtes Phänomen. Denn in einer Gesellschaft, in der weder der Wille zum Fortschritt, der Wunsch nach Veränderungen noch geistige Haltung zum Wandel bestehen, sind unternehmerische Führungskräfte, die Entscheidungen treffen und neue Kombinationen einführen könnten, einfach nicht notwendig.

Wie sehr die Aktivität der Unternehmer von den gesellschaftlichen Wertvorstellungen und Normen, und wie wenig sie etwa von irgendeinem nationalen Erbgut bzw. einer bestimmten Rasse oder dergleichen bestimmt ist, möge das Beispiel chinesischer Emigranten in Südasien näher erläutern:⁵⁾ Während im kaiserlichen China Unternehmer nicht gefordert und infolgedessen nicht vorhanden waren, haben die chinesischen Auswanderer jedoch buchstäblich ihre Konkurrenten in den Gastländern aus dem Feld geschlagen und übernahmen in diesen Ländern die Führungspositionen. Die Gründe dafür, daß im damaligen

¹⁾ vgl. Parsons, Talcott/Smelser, N.J.: Economy and Society. Glencoe, Ill., 1956, S. 307.

²⁾ vgl. Roethlisberger, F.J.: Management and Morale. 9th Print., Cambridge/Mass. 1950, S. 65 f. (1st Print. 1941).

³⁾ Eine genaue Untersuchung der Umwelt in den Entwicklungsländern wird noch vorgenommen.

⁴⁾ vgl. auch Whitehead, T.N.: Leadership in a Free Society. Cambridge/Mass. 1936; S. 77.

⁵⁾ vgl. Hoselitz, Bert F.: Noneconomic Factors in Economic Development. In: AER, vol. XLVII, Nr. 2, 1957, S. 36.

China kein solches Unternehmertum entstand, lagen in den gesellschaftlichen Wertvorstellungen. Denn die gesellschaftlichen Strukturen und Wertungen des alten China waren eben derart, daß das in strebsamen jungen Leuten möglicherweise vorhandene potentielle Motiv, sich unternehmerisch zu betätigen, in die Richtung anderer Lebenskarrieren gelenkt wurde und die Leute, die wahrscheinlich im Westen, in Japan oder irgendwo anders Unternehmer geworden wären, im damaligen China eben Beamte oder Gelehrte wurden.¹⁾

Nach den bisherigen, knappen Ausführungen läßt sich sagen, daß viele äußerst komplexe Faktoren und Bedingungen, Hindernisse und Voraussetzungen hinsichtlich des Entwicklungsprozesses zutage treten, welche eine isolierte Betrachtung der wirtschaftlichen Entwicklung ohne Berücksichtigung der sozialen unmöglich machen. Somit ist eine wissenschaftliche Untersuchung mit rational verifizierbaren Verfahren der sozio-ökonomischen Entwicklung eine interdisziplinäre Aufgabe, welche eine Zusammenarbeit verschiedener Wissenschaften erfordert.

II. Entwicklungstheorie - Wesen und Wurzeln

Obwohl bisher eine umfassend geschlossene Entwicklungstheorie,²⁾ die alle derzeitigen und mutmaßlich zukünftig abzuändernden Bedingungen in den Entwicklungsländern exakt aufzuzeigen vermag, nicht existiert, gibt es dennoch heute eine solch intensive und gründliche Literatur über die sozio-ökonomische Entwicklung, daß es unmöglich erscheint, sie im Rahmen unserer Abhandlung anders als in ganz einfachen Begriffen und skizzenhaft zu behandeln.

Während die Merkantilisten die Quelle ihres Nationalreichtums in der Schaffung großer Bestände an Edelmetallen, der Erzielung aktiver Handelsbilanzen und der Vermehrung der Bevölkerung erblickten³⁾, betonten die Physiokraten die Bedeutung der natürlichen Ordnung ("ordre naturel") und der Landwirtschaft für den Wohlstand einer Nation.⁴⁾ In der klassischen Theorie von

¹⁾ Daraus ist zu ersehen, daß die unternehmerische Aktivität von der Gesellschaft akzeptiert werden muß; wird sie das nicht, so kann es weder Unternehmer noch wirtschaftliche Entwicklung geben.

²⁾ Diese Theorie ist als partielle Theorie anzusehen.

³⁾ vgl. Schmölders, G.: Geschichte der Volkswirtschaftslehre. Reinbeck 1962, S. 13 ff.

⁴⁾ vgl. auch Giersch, Herbert: Allgemeine Wirtschaftspolitik. Wiesbaden 1961, S. 137 ff.

Adam Smith und seiner Nachfolger stand die Arbeit als wichtiger Produktionsfaktor im Vordergrund. Insgesamt betrachtet, waren die Ansichten der Klassiker über die wirtschaftliche Entwicklung in der Tat dynamisch, indem sie neben dem perfekten Wettbewerb der Kapitalbildung - aus dem Teil des verfügbaren ökonomischen Überschusses - als Instrument wachsender Mechanisierung, Arbeitsteilung und Produktivitätssteigerung für die Beseitigung der Armut jeder Nation eine kardinale Rolle beimaßen.¹⁾ Seit Mitte des 19. Jahrhunderts bis zur Gegenwart entstand ebenfalls eine reichhaltige Literatur, die - abgesehen von Forschungsergebnissen Schumpeters - genauso wie die vorklassische und die klassische Analyse die wirtschaftliche Entwicklung fast ausschließlich auf die reinen ökonomischen Komponente zurückführt. Die politischen, institutionellen, soziologischen, psychologischen, religiösen und sonstigen kulturellen Bedingungen der Umwelt, die von den Nationalökonomern unterschätzt oder einfach übersehen werden, sind jedoch ebenso bedeutsam wie die rein wirtschaftlichen. Hieraus wird ersichtlich, daß die bisherige Wirtschaftstheorie eine partielle Entwicklungstheorie ist. Karl Marx, der als erster versuchte, eine umfassende Theorie der wirtschaftlichen und der gesellschaftlichen Entwicklung zu konzipieren, soll in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben. Seine Zielsetzung lag nicht darin, ein ökonomisches Modell zu entwerfen, sondern als Soziologe ebenfalls die sozialen Gesetze der kapitalistischen Entwicklungsprozesse darzulegen. Erst seit der Marx'schen Entdeckung, daß die Quelle und die Entwicklung des kapitalistischen Produktionsprozesses das Resultat eines sozialen Wandels (social change) sind, begann die sozio-ökonomische Theorie, die Interdependenz zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Veränderung der gesellschaftlichen Struktur zu erforschen.²⁾ Wie bekannt, war jedoch die Kritik von Marx auf den kapitalistischen Produktionsprozeß, der sich in Europa entfaltete, gerichtet. Max Weber, dessen große Leistung in diesem Zusammenhang auf dem Gebiet der Re-

1) vgl. Meier, Gerald M./Baldwin, Robert E.: Economic Development. New York 1959, S. 19 f. und 44 f. sowie Higgins, Benjamin: Economic Development. New York 1959, S. 87

2) vgl. Hoselitz, Bert F.: Sociological Aspects of Economic Growth. Glencoe 1960, S. 53 f. sowie Muddathir, Ahmed: Der soziale Rahmen der Industrialisierung in den Entwicklungsländern. Hannover 1965, S. 12 ff.

ligionssoziologie hervorgehoben werden muß, stellte seine berühmte Hypothese auf, daß kausale Beziehungen zwischen der sozio-ökonomischen Entwicklung und dem Protestantismus existieren.¹⁾ Er führt die Entstehung des Kapitalismus auf die Rolle der protestantischen "innerweltlichen Askese" zurück, indem er betont, daß in konfessionell gemischten Ländern die protestantischen Minderheiten infolge ihrer religiösen Überzeugung wirtschaftlich interessierter und erfolgreicher waren als die übrige Bevölkerung. Zum anderen erlebten nach der Reformation - meint Weber - Länder mit ausschließlich protestantischer Bevölkerung einen raschen wirtschaftlichen Aufschwung. Im großen und ganzen trifft es zu, daß eben die protestantischen Länder, und insbesondere diejenigen, die der reformierten Kirche angehörten, wirtschaftlich besonders stark waren. Denn es kann sein, daß die Protestanten - um sich durch ihre wirtschaftlichen Leistungen als "Auserwählte" der göttlichen Gnade zu erweisen - anscheinend härter und länger arbeiten und ihr Geld aus asketischen²⁾ Überlegungen für langfristige Ziele sparen und investieren. Ebenso kann es auch zutreffen, daß protestantische Unternehmer durch ihre religiöse Anschauung häufiger zu Spitzenpositionen in der Geschäftswelt aufsteigen. Daß der Calvinismus den Beruf für seine Gläubigen als die oberste Pflicht ansieht, an dem von Gott ihnen angewiesenen Platz im Leben das Beste zu leisten, oder die Rationalisierung des ganzen Lebens, die besonders durch Calvins Prädestinationslehre in die protestantische Ethik eingeführt worden ist, kann keineswegs bestritten werden. Damit soll gesagt sein, daß wir mit Weber hinsichtlich einer überragend groß stimulierenden Wirkung mancher Religionen wie des Protestantismus u.ä. auf die sozio-ökonomische Entwicklung einiggehen. Aber es ist sehr schwierig, wissenschaftlich präzise nachzuweisen, daß es wirklich proportionale, kausale Beziehungen zwischen der Blüte des Kapitalismus und des Protestantismus gibt. Hier sind auch die Fachvertreter geteilter Meinung. Die erste Gruppe, die die These von Weber akzeptiert, weist auf die Bedeutung des Protestantismus bei der Industrialisierung Englands,

¹⁾ vgl. Weber, Max: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Bd. 1, Tübingen 1963, S. 163 ff., ders.: Die protestantische Ethik, München 1965, S. 27 ff., 39 ff., 115 ff., 165 ff.

²⁾ Es darf aber nicht übersehen werden, daß der Asketismus den Konsum verringert, was dem Prinzip der Massenkonsumgesellschaft widerspricht.

der Schweiz, Deutschlands und der skandinavischen Länder hin. Die zweite Gruppe, die die Weber'sche Hypothese ablehnt, verweist auf das katholische Belgien, das in dem gleichen Zeitraum genauso rasche Industrialisierung zeigte wie die anderen, protestantischen Länder oder das katholische Venedig, das vor der Reformation einen hohen Unternehmergeist besaß.¹⁾ Darüber hinaus wäre noch zu erwähnen, daß das katholische Spanien und Portugal die großen Eroberer und Entdecker hervorbrachten, oder auch im katholischen Italien es neben Venedig andere kommerzielle Städte mit großen Handelshäusern gab. Weiterhin meint man, daß der Geist des Kapitalismus viel älter sei als der Protestantismus und der protestantische Puritanismus. Folglich kann die Reformation auch die Folge der wirtschaftlichen Entwicklung des Kapitalismus sein.²⁾ Daß eine rasche Industrialisierung in den letzten Jahrzehnten in der UdSSR, China, Frankreich, Italien, Japan - um nur einige wenige zu nennen - unter recht verschiedenen Konstellationen religiöser oder antireligiöser Haltungen, Neigungen und Wertvorstellungen stattgefunden hat, stellt wiederum die Auffassung Webers in Frage. Zudem darf in einer Welt, wo Samurai, Parsia, Juden, Norditaliener, Türken, Russen, Chinesen u.ä. die Rolle einer führenden Elite im Wachstumsprozeß spielen, Johannes Calvin nicht als Träger dieses Phänomens gelten.³⁾⁴⁾

¹⁾ Vgl. McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft (Orig.: The Achieving Society, Princeton 1961), hrsg. von I.Y.Wendt/G. Fleischmann, übersetzt von I.Y.Wendt/M.Grund, Stuttgart 1966, S. 95.

²⁾ Vgl. Tawney, R.H.: Religion and the Rise of Capitalism. London 1926, S. 84.

³⁾ Vgl. Rostow, W.W.: The Stages ..., a.a.O., S. 51.

⁴⁾ Es ist sogar derzeit in vielen Entwicklungsländern Mode geworden, bei der Industrialisierung die Religionsfrage unter Berufung auf Weber Kritiklos in den Vordergrund zu stellen und die Unterentwicklung allein auf bestimmte Religionen zurückzuführen. Zweifelsohne wirken manche Religionen, worauf noch näher eingegangen wird, entwicklungshemmend, aber es wäre naiv, sie allein dafür verantwortlich zu machen. Wenn dies zuträfe, müßten die jeweiligen Religionen in verschiedenen Entwicklungsländern erst reformiert werden, damit eine sozio-ökonomische Entwicklung einträte. Wie die Erfahrung aber z.B. in Japan zeigt, war dort die Religionsreform eine Folge der wirtschaftlichen Entwicklung und der geistigen Verwestlichung vieler Intellektueller. Ebenso liefert die wirtschaftliche Entwicklung der neuseeländischen Maori ohne Änderung der sozialen Struktur und Umformung ihrer Religion ein eindrucksvolles Beispiel, daß es sich im fraglichen Fall nur um die Übernahme von Wissen, Können, Methoden der Unternehmensführung und Technologie der Industrieländer handelte. Vgl. Hoselitz, Bert F.: Sociological ..., a.a.O., S. 76 sowie Allen, G.C.: A short Economic History of Japan 1867 - 1937, London 1946 sowie Firth, Raymond: Primitive Economics of the New Zealand Maori, New York 1929.

Will man die Ansichten der bisherigen oben behandelten über-
ragenden Denker insgesamt im Lichte der Kritik hinsichtlich
der Entwicklungsländer betrachten, so ergibt sich, daß die
meisten von ihnen sich nur den spezifisch historischen Problemen
des Kapitalismus zuwandten und die Probleme der nichtwestli-
chen Kulturen nicht der Gegenstand ihrer Untersuchungen war.
Wenn dies Erwähnung fand, so lediglich im Zusammenhang mit der
Außenhandelsbeziehung der europäischen Industrieländer.¹⁾

"Weder bei Schumpeter ... noch bei den einflußreichen Histori-
kern des Kapitalismus - Lujo Brentano, Werner Sombart, Max
Weber - spielen die Randländer der Dynamik eine Rolle."²⁾

Es besteht also ein fundamentaler Unterschied zwischen der wirt-
schaftlichen Entwicklung der heutigen Entwicklungsländer und
der Industrialisierung in Westeuropa, wo der Kulturwandel en-
dogen erfolgte, d.h. infolge von Impulsen und inneren Kräften,
die innerhalb des europäischen Kulturkreises entstanden, also
ein Prozeß der Enkulturation war, während in den heutigen Ent-
wicklungsländern die sozio-ökonomische Entwicklung vorwiegend
exogen geschieht, also von außen durch die Entwicklungshilfe
und Kontaktaufnahme mit den Industrieländern beeinflußt wird,
was Akkulturation bedeutet.³⁾ Weiterhin war die Entwicklung der
kapitalistischen Wirtschaft in Westeuropa ein spontanes Phäno-
men, also ungeplant. Hingegen wird die wirtschaftliche Entwick-
lung in den Entwicklungsländern soweit wie möglich vorherge-
plant, um damit die gesetzten Ziele auf dem einfachsten Weg zu
erreichen und die dafür notwendigen Kosten möglichst gering zu
halten.⁴⁾ Außerdem könnte man einwenden, daß solche Entwick-
lungstheorien, deren Untersuchung die spezifischen historischen Um-
stände des Kapitalismus zugrundelagen, großräumig organisierte,
europäische Wirtschaftseinheiten liberalen Charakters analysier-
ten, hingegen die traditionellen Entwicklungsgesellschaften, de-
ren politische Führungsgruppen antiliberal sind, erst jetzt be-
ginnen, sich zu organisieren.

Nicht zuletzt beschäftigt sich McClelland⁵⁾ als Psychologe und

¹⁾ Vgl. auch Balandier, Georges: Etude inter-disciplinaire et
contribution de l'anthropologie, changements techniques,
économiques et sociaux. Paris 1958, S. 311.

²⁾ Behrendt, Richard F.: Soziale ..., a.a.O., S. 97 f.

³⁾ Vgl. ebenda, S. 116.

⁴⁾ Vgl. Hoselitz, Bert F.: Sociological ..., a.a.O., S. 23 ff.

⁵⁾ Vgl. McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft, a.a.O.,
u.a. S. 41 ff., 49 ff., 80 ff.

Verhaltensforscher sehr ausführlich mit der Entwicklungstheorie. Nach seiner Meinung sind die ökonomischen Entwicklungsmodelle der Gegenwart (die klassischen und neoklassischen) im Prinzip rational und erklären den Entwicklungsprozeß in rein ökonomischen Variablen. Sowohl die theoretische Forschung als auch die praktische Anwendung solcher Modelle, vor allem auf die Entwicklungsländer riefen bisher, wie die Erfahrung zeigt, ernste Zweifel hervor. Ob diese Modelle das Phänomen des Entwicklungsprozesses tatsächlich hinreichend erklären können, ist recht fraglich. Die großen Mängel dieser Modelle treten besonders hervor, weil sie ein wirtschaftlich rationales Verhalten der Menschen implizieren. Diese Annahme wird jedoch in der psychoanalytischen Theorie heftig kritisiert, d.h. nach dieser Theorie sind alle Triebe, das Unbewußte irrationaler Natur, welche das Verhalten des Menschen im starken Maße bestimmen. Es war also Sigmund Freud "..., der gezeigt hat, daß die Quellen menschlichen Handelns im Unbewußten liegen, in einer Tiefe, die sich dem Auge des Beobachters nie ganz erschließt, und daß das Verhalten des Menschen von seinem bewußten Denken nur in geringem Maße gelenkt wird."¹⁾ Hiermit wird dem Rationalismus, den die Ökonomen bei ihren Entwicklungsmodellen in den Vordergrund stellen, ein vernichtender Schlag versetzt.

Im Mittelpunkt der McClelland'schen Theorie steht das b Leistung bzw. das "n Achievement" (Abkürzung für "need for Achievement" = Bedürfnis nach Leistung)²⁾, und nach seiner Auffassung ist das Leistungsbedürfnis bzw. b Leistung für wirtschaftliches Wachstum und wirtschaftlichen Niedergang verantwortlich.³⁾

McClelland versucht im Rahmen seines erdballumfassenden Untersuchungsprogramms, den psychischen Faktor "b-Leistung" zu isolieren und quantitativ zu messen.⁴⁾ Er weist in seinen empiri-

¹⁾ Fromm, Erich: Sigmund Freuds Sendung (Orig.: Sigmund Freud's Mission, 1959), übersetzt von A.R.L. Gurland. Frankfurt 1961, S. 164 f.

²⁾ Neben dem Leistungsmotiv oder b Leistung - der Wunsch bzw. das Bedürfnis, etwas zu leisten - werden auch andere Motive wie b Macht (need for power = Bedürfnis nach Macht) und b Gesellungs (need for affiliation = Bedürfnis nach Gesellungs) empirisch gemessen im McClelland'schen Forschungsprogramm.

³⁾ Vgl. McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft, a.a.O., S. 33.

⁴⁾ Zur Ermittlung von b Leistung benützt er "Phantasieprodukte" (Fünf-Minuten-Geschichten aufgrund projektiver Tests, Geschichten, Dramen, Kriegsreden, Volksmärchen, Kinderlesebücher und sonstige imaginative Literatur).

Ebenda, S. 83 ff., 104, 114 ff., 153 ff., 173 ff.

schen Forschungen¹⁾ in Vergangenheit und Gegenwart nach, daß zwischen b Leistung und wirtschaftlicher Entwicklung eine recht vielschichtige und interessante, kausale Beziehung besteht, d.h. überall dort, wo ein hohes durchschnittliches Niveau an b Leistung vorhanden ist, kann man eine wirtschaftliche Entwicklung erwarten.²⁾³⁾ Um den Übergang der heutigen Entwicklungsländer vom Traditionalismus zum Modernismus, von der herkunftsgeleiteten Gemeinschaft zur Leistungsgesellschaft⁴⁾ zu ermöglichen und weiter zu beschleunigen, muß nach McClelland unbedingt das Leistungsniveau in diesen Ländern gesteigert werden. Er schlägt zur Hebung dieses Niveaus folgende Maßnahmen vor, die hier in kurz zusammengefaßt werden sollen:⁵⁾ Brechung der Traditionsgebundenheit, Förderung der Außenlenkung und Propagierung eines Leitbildes der Leistungsorientierung und somit bessere Ausnützung vorhandener Leistungsmotivation mit Hilfe von Massenmedien, Verminderung der Vaterdominanz und Emanzipation der Frau, Hebung der Attraktivität der Managerberufe, bessere Kontrolle der Rekrutierungsprozesse durch geeignete Auslese-kriterien, und nicht zuletzt die Neuorganisation des Phantasielebens durch Führungsschulung.

¹⁾ Bei schriftlosen Kulturen und historischen Untersuchungen ergibt sich stets, daß dem wirtschaftlichen Aufschwung ein höheres Niveau der Leistungsmotivation und ein niedriges Niveau der Leistungsmotivation dem wirtschaftlichen Niedergang immer um 30 - 50 Jahre vorausgeht. Die Kurve des b Leistung fällt im untersuchten Zeitraum ständig. Auch bestätigen die Untersuchungen bei Nationen der Gegenwart diese Hypothese, und McClelland sieht besonders den zeitlichen Vorsprung der Kurve der Leistungsmotivation als Beweis für kausale Beziehung zwischen b Leistung und wirtschaftliche Entwicklung an. vgl. McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft, a.a.O., S. 164 ff. und 182 ff.

²⁾ Ebenda, S. 21, S. 102 f. und S. 133 f.

³⁾ McClelland, ebenda, S. 95 f. und 128 f., nimmt als Index für die wirtschaftliche Entwicklung die produzierte Elektrizität/Kopf. Dieser Index kann wohl sehr für internationale und intertemporale Vergleiche praktikabel sein, inwieweit er jedoch repräsentativ genug ist, scheint sehr umstritten zu sein.

⁴⁾ Um eine lange Umschreibung zu vermeiden und den Begriff in eine Kurzformel zu bringen, wird unter Leistungsgesellschaft (achieving society) eine zur Leistung aufstrebende Gesellschaft verstanden, welche sich ökonomisch rascher entwickelt hat.
Ebenda, S. 109.

⁵⁾ Ebenda, S. 290 ff.

III. Makro- und mikroökonomische Bedeutung der Führungsschulung

1. Managemententwicklung und Industrialisierung

Wie schon behandelt, sind für die sozio-ökonomische Entwicklung verschiedenartige Determinanten verantwortlich. Innerhalb diesen aber ist die wissenschaftliche Unternehmensführung und deren Entwicklung einer der größten Faktoren in privaten Unternehmen und öffentlichen Betrieben zur Herbeiführung und Beschleunigung der Industrialisierung. Ausgehend von der These, daß Managemententwicklung und Industrialisierung interdependent sind, kann gesagt werden, daß die elementare Voraussetzung der Industrialisierung nicht im Sachkapital, sondern vielmehr im "human capital" liegt. Das bedeutet, "it is to create as soon as possible ... an efficient manager ... To teach him attitudes that will help those skills to be effective is a more difficult thing, a long term investment in human capital. (That capital is highly mobile so there is always a risk in bringing on people, but without people nothing can be done)." ¹⁾ Folglich kann das Niveau der Unternehmensführung in starkem Maße von dem Ausmaß der Industrialisierung jedes Landes bestimmt werden." - Aber auch das Umgekehrte ist wahr ..., daß jede ... Industrialisierung zum Beispiel in hochentwickelten Ländern zum mindesten teilweise von der Form und Wirkungsweise der bedeutenden Unternehmen beeinflußt werden, die in einem Lande bahnbrechend und führend sind. - In diesen Ländern können wir dementsprechend auch von einer hochentwickelten Betriebsführung sprechen, während in wirtschaftlich unterentwickelten Ländern zwangsläufig auch die Betriebsführung noch wenig entwickelt ist." ²⁾³⁾ Daraus läßt sich entnehmen, daß eine enge Beziehung zwischen Industriali-

¹⁾ Elphick, R.M.: Developing managers for developing countries. In: The Manager, August 1964, S. 45.

²⁾ Mahder, Karl R.: Führungsprobleme und Aufbau des amerikanischen Management. In: Elitebildung in der Wirtschaft, Bd. 12 (hrsg. von E.W.Mommsen). Darmstadt 1955, S. 82.

³⁾ "Alle Bemühungen gehen darauf hin, zu erreichen, daß der Wachstumsprozeß stetig und ausgeglichen verläuft ... Die Träger dieses gesamtwirtschaftlichen Wachstumsprozesses ... sind jene einzelwirtschaftlichen Gebilde, die wir Unternehmungen ... nennen und die den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre bilden." Gutenberg, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Krefeld 1957, S. 8.

sierung und Managemententwicklung besteht.

Ob es nun den Entwicklungsländern gelingt, durch die Industrialisierung ihren Wohlstand zu erzielen, wird also insbesondere von der Qualität und Leistungsfähigkeit ihrer wirtschaftlichen Führungskräfte abhängen. Hierzu schreibt Drucker: "Und ob die ehemaligen Kolonial- und Rohstoffländer als freie Völker ihre Wirtschaften zu entwickeln vermögen, hängt weitgehend davon ab, ob es ihnen gelingen wird, genügend rasch ein fachkundiges und verantwortungsbewußtes Management heranzubilden."¹⁾ Denn das Management im Sinne des methodischen und kenntnisreichen Beherrschen und Koordinieren der "5 M" (Men - Materials - Money - Methods - Managers)²⁾ stellt nicht nur einen ökonomischen Produktionsfaktor dar, sondern auch ein Autoritätssystem und eine Klasse.³⁾ Das wird noch deutlicher, wenn man beachtet, daß von diesen fünf Aufgaben zwei auf den Menschen (managing managers, managing work and workers) bezogen sind.⁴⁾

Bekanntlich investieren die Entwicklungsländer überwiegend in die Industrialisierung. Oft jedoch werden hierbei die geplanten Ziele nicht realisiert, da es entweder an der nötigen Managementenerfahrung fehlt, oder weil das Gelernte nicht immer sinnvoll zur Anwendung gelangt. Daher ist es mehr denn je unabdingbar, die wissenschaftliche Unternehmensführung⁵⁾ und deren Entwicklung als Schlüssel zur Industrialisierung in den Mittelpunkt zu stellen.⁶⁾

¹⁾ Drucker, Peter W.: Die Praxis des Management (Orig.: The Practice of Management. 1956). Düsseldorf 1964, S. 14.

²⁾ Vgl. Mahder, Carl R.: Führungsprobleme ..., a.a.O., S. 81.

³⁾ Vgl. Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management ..., a.a.O., S. 19 ff.

⁴⁾ Vgl. auch Drucker, Peter F.: Die Praxis ..., a.a.O., S. 18 ff.

⁵⁾ Unternehmensführung bedeutet mehr als die alltägliche Leitung eines Industriebetriebes. Sie umfaßt das Treffen von Entscheidungen, welche den ganzen Lauf einer Volkswirtschaft beeinflussen. Vgl. UN (Hrsg.): Science and Technology for Development, Bd. IV, New York 1963, S. 45.

⁶⁾ Da die Managemententwicklung das Zusammenwirken verschiedener Wissenschaften unentbehrlich macht, kann diese auch der Entwicklungstheorie einen wichtigen, theoretischen Beitrag liefern: "Als komplexe Erscheinung wird der Prozeß der Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten auf dem Gebiet der Unternehmensführung zur interdisziplinären Aufgabe, wobei der Technik wie den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie, der Rechtslehre, der Psychologie und den Arbeitswissenschaften gleiche Bedeutung zukommt."

Reh, Willi F.: Aktuelle ..., a.a.O., S. 14.

Unter "wissenschaftlicher"¹⁾ Unternehmensführung²⁾ soll hier das Folgende verstanden werden:

"The principal purpose of scientific management is the realization of maximum prosperity for both employers and employees with proper consideration for the services created for the consumers. It seeks an increased output per unit of human effort by means of "knowing exactly what you want men to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way." It provides an approach for increasing the world's wealth by eliminating the waste of human energy, time, materials, and inefficient methods of organization and operations."³⁾

Diese systematische und auf wissenschaftlichen Tatsachen beruhende Unternehmensführung ist im Stande, das traditionelle Handeln durch rationale Kalküle zu ersetzen.⁴⁾

"It entails all the resources of science. The most efficient methods of work are established to accomplish a task; the workman is instructed how best to perform the work; and he is offered an incentive to do it in the prescribed manner. Desired results are determined and then achieved by the best attainable methods, practices, tools, and equipment. Scientific management provides the means for economic growth through maximizing productivity for the mutual benefit of all concerned, instead of tolerating conditions of scarcity, poverty and inefficiency."⁵⁾

¹⁾ "Propositions about administrative processes will be scientific insofar as truth and falsehood, in the factual sense, can be predicted of them. Conversely, if truth or falsehood can be predicted ... then that proposition is scientific." Simon, Herbert A.: Administrative Behavior. New York 1961, S. 249.

²⁾ Generell bezeichnet man F.W. Taylor als den geistigen Vater des "scientific management". Sieht man im Taylorismus eine These, die sich mit den technischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten der Unternehmensführung beschäftigt, - während man in dem Human-Relation-Modell von E. Mayo eine Antithese sieht, die die sozio-psychologischen Aspekte auf Kosten der ökonomisch-technischen Faktoren in den Vordergrund stellt - so kann man die aufgabenbezogene Organisationstheorie (the Task Approach) als eine Synthese dieser beiden genannten Systeme bezeichnen. vgl. Kelly, Joe: Management Education. in: MI, 1966/5, S.70 ff. sowie Häusler, Joachim: Personalpolitik ..., a.a.O., S. 128 ff.

³⁾ Mee, John F.: Scientific Management and Economic Development. in: IHM (hrsg. von K.E. Ettinger). New York 1965, S. 1 f.

⁴⁾ Wie aus unseren Ausführungen zu entnehmen ist, kann auch in den Entwicklungsländern mit Hilfe einer Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung der Führungsstil weitgehend rationalisiert werden.

⁵⁾ Mee, John F.: Scientific ..., a.a.O., S. 2.

Somit wird der Unternehmensführung¹⁾ und deren Entwicklung der erste Platz innerhalb der anderen sozio-ökonomischen Faktoren (Sachinvestitionen, Bevölkerungswachstum, Bedürfnisstruktur, Wirtschafts-, Rechts-, Sozialordnung u.ä.) bei der Industrialisierung eingeräumt.²⁾

Dabei wird der Begriff der Industrialisierung - ein technisch-ökonomischer Vorgang - als ein allerdings wesentlicher Bestandteil des Entwicklungsprozesses verstanden.³⁾ Es muß aber in diesem Zusammenhang beachtet werden, daß das Management offensichtlich nicht auf allen Stufen der Industrialisierung die gleiche zentrale Bedeutung einnimmt.

Nach Fourastié, der bei seiner Einteilung der wirtschaftlichen Tätigkeiten und Erzeugungen in drei Stufen (primär, sekundär, tertiär) Clark⁴⁾ folgt, vollzieht sich der Prozeß der Industrialisierung einer Volkswirtschaft in drei Etappen, nämlich auf der ersten Stufe wiege der primäre Sektor vor (z.B. Landwirtschaft und Urproduktion), erst auf einer zweiten Stufe erziele der sekundäre Sektor (industrielle Produktion) das Übergewicht und schließlich zeichnet sich die dritte Stufe durch eine starke Zunahme des tertiären Sektors wie Handel, öffentliche Dienste, private Dienstleistungen, Banken, Versicherungen u.ä. aus.⁵⁾⁶⁾ Betrachtet man die erste Stufe, also vorwiegend Agrarwirtschaften, - gemäß unserer Typologie der Entwicklungsländer traditionale

¹⁾ Lange Zeit herrschte die Meinung vor, daß für die Industrialisierung nur die natürlichen Ressourcen und das Sachkapital von ausschlaggebender Bedeutung wären. Allmählich aber wurden diese Faktoren als alleinige Mittel in Frage gestellt. Heute nun wird mit Recht dem Angebot an Wissen und Fähigkeiten als unmittelbare Ursache der Industrialisierung die hervorragende Stellung zugewiesen.

vgl. UN (Hrsg.): Processes and Problems of Industrialization in Underdeveloped Countries. New York 1955, S. 30 ff.

²⁾ vgl. Mee, John F.: Scientific ..., a.a.O., S. 2 f.

³⁾ vgl. Hoffmann, Walther G.: Industrialisierung. In: HdSW., Bd. 5, (1956), S. 226.

⁴⁾ vgl. Clark, Colin: The Conditions of Economic Progress. London 1957, S. 438.

⁵⁾ vgl. Fourastié, Jean: Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts (Orig.: Le Grand Espoir du XXe Siècle, 1949), übersetzt von D. Lutz. Köln-Deutz 1954, S. 122 ff.

⁶⁾ Es ist gemäß dem gestellten Thema nicht die Aufgabe dieser Arbeit, die Überprüfung der Hypothese Fourastiés oder deren Für und Wider zu untersuchen.

Gesellschaften oder Stufe I - auf welcher sich die meisten Entwicklungsländer befinden, dann liegt auf der Hand, daß hier die wissenschaftliche Unternehmensführung und deren Vermittlung durch Führungsausbildung keine Rolle spielen, d.h. ein modernes Management läßt sich keineswegs auf einer grünen Wiese, also ohne gewisse Voraussetzungen, errichten.

"The rapid rate of economic growth in the countries of Europe and North America began early in the twentieth century. During the same period of time, the concepts and techniques of scientific management were conceived and employed. The ideas and mechanisms of scientific management were not compatible with the environment of an agricultural economy, or a manorial system of land ownership, or colonialism, or authoritarian leadership. Economic growth was stimulated by the practices of scientific management when the political and social environment accommodated the technological improvements of the scientists and the inventors. When the people of some nations chose to build an industrial society, scientific management provided the process for increasing the production and consumption of goods and services."¹⁾

Daraus wird auch ersichtlich, daß auch die heutigen Industrieländer beim Übergang zur industriellen Phase zuerst planwirtschaftliche Überlegungen anstellten, d.h. die unternehmerischen Aufgaben wurden zum großen Teil vom Staate selbst wahrgenommen, bis sich allmählich private Unternehmerinitiative entfaltete und damit ein günstiges Klima für Managemententwicklung entstand. Aus diesem Grunde sind auch die heutigen Entwicklungsländer gezwungen, eine solche Übergangsphase des Merkantilismus zu durchlaufen, um das Entwicklungsstadium zu erreichen, das für die wirksame Anwendung des wissenschaftlichen Managementkonzepts adäquat ist.

Daß die Vermittlung der wissenschaftlichen Managementprinzipien und -techniken durch den Ausbildungsprozeß bei der Erfüllung der eben erwähnten Bedingungen die Industrialisierung in den Entwicklungsländern beschleunigen kann, läßt sich dadurch noch besser erklären, daß dieser Prozeß der Managemententwicklung die Motivierung der verantwortlichen Mitarbeiter zur Leistung in erheb-

¹⁾ Mee, John F.: Scientific ..., a.a.O., S. 4.

lichem Maße zu fördern vermag, vorausgesetzt, daß eine gezielte Ausbildungs politik der Leistungsmotivation getrieben wird. Im Rahmen dieser Maßnahmen sollen also den Auszubildenden die Faktoren der Leistungsbeeinflussung vermittelt werden. Im allgemeinen kann Leistungssteigerung durch Änderung der Haltung der Führungskräfte erzielt werden, indem Über- und Unterorganisation und eine zu steile Führungshierarchie beseitigt sowie eine funktionale Aufgabenorganisation geschaffen werden. Ebenso sind dafür die Verbesserung der Lernmotivation durch neue Anreize, Entwicklung und Einsetzen neuer Lehrmethoden, ständiges Nachkorrigieren des Ausbildungsstandes, zielgerichtete Programmierung von Lehrgängen unentbehrlich, was ohne systematische Führungsaus- und -weiterbildung nicht vorstellbar ist. Nicht zuletzt können mittels Befriedigung der Bedürfnisse (Bedürfnis nach Selbsterfüllung: volle Verwirklichung der eigenen Möglichkeiten, fortschreitende Selbstverwirklichung; Ich-bezogene Bedürfnisse, "ego needs"; Selbstachtung, Selbstvertrauen, Anerkennung und Status; soziale Bedürfnisse: Angliederung an andere Mitarbeiter, Freundschaften, zwischenmenschliche Beziehungen; physiologische und Sicherheitsbedürfnisse: materielle Sicherung, allgemeines Schutzbedürfnis, u.ä.) die Mitarbeiter in ihrem Handeln motiviert werden.¹⁾ Diese sog. Hierarchie der Bedürfnisse gilt als Grundlage der Leistungsmotivation, d.h. menschliche Leistung wird durch den Wunsch motiviert, Bedürfnisse zu befriedigen. Das bedeutet wiederum, daß unbefriedigte Bedürfnisse Motivation zum Handeln schaffen, während befriedigte Bedürfnisse nicht praktisch als solche wahrgenommen werden. Sie hören daher auf, als Faktoren der Leistungsbeeinflussung wirksam zu sein. Folglich kann eine höhere Gruppe von Bedürfnissen die motivierende Rolle übernehmen. Eine durchdachte Führungsausbildung als eine neue Revolution im Management kann auch die Leistungsmotivation der Führungskräfte in den Entwicklungsländern zur Entfaltung bringen, wenn es gelingt, dadurch die Integration des Individuums in die Organisation und damit einen Organisationsrahmen zu schaffen, in dem menschliche Bedürfnisse in Übereinstimmung mit der Erreichung von Gesamtzielen der Unternehmung befriedigt werden, was gleichzeitig Effektivität (effectiveness) und Effizienz (efficiency) bedeutet. Diese beiden sind wichtig für die Bewertung der Leistungswirksamkeit der Führungsprogramme und deren Organisation.²⁾

¹⁾ vgl. McGregor, D.: The Human Side of Enterprise. New York 1960, S. 35 ff.

²⁾ vgl. Barnard, Chester I.: The Functions of the Executive. Cambridge/Mass. 1950, S. 19ff., S. 55 ff. und 91ff.

Da diese Faktoren bei den heutigen Führungsprogrammen der Entwicklungsländer kaum Beachtung finden, ist es evident, daß viele solcher Programme zum Scheitern verurteilt sind. So lieferten empirische Untersuchungen, deren Versuchspersonen Führungskräfte - gewöhnlich Teilnehmer an Managementprogrammen und Angehörige akademischer Berufe - in vier Ländern (USA, Italien, Polen und Türkei) waren, den Beweis dafür, daß Manager ein höheres b Leistungsniveau als Angehörige akademischer Berufe in jedem Land außer der Türkei haben.¹⁾ Merkwürdigerweise ist der Unterschied zwischen dem höheren b Leistungsniveau bei Managern und dem niedrigeren bei den akademischen Berufen - reihenmäßig gesehen - in den USA am höchsten, in Italien wird es geringer, in Polen geht es noch weiter zurück und in einem Entwicklungsland wie der Türkei ist das Ergebnis sogar umgekehrt, d.h. das b Leistungsniveau der akademischen Berufe ist höher als das der Führungskräfte.²⁾ Daraus könnte man vielleicht folgern, daß von den USA über Italien und Polen zur Türkei der Grad der sozialen Mobilität sinkt, und demzufolge gelangen weniger Personen mit hohem b Leistung zu den Berufen der Managementbereiche, je geringer die soziale Mobilität in einem Land wie der Türkei ist. Demgegenüber ist ein hochentwickeltes Land wie die USA, in dem der Grad der Mobilität verhältnismäßig hoch ist, durch das Vorherrschen von Leistungsnormen, Universalismus u.ä. gekennzeichnet, d.h. hier werden die Menschen nach dem eingeschätzt, was sie leisten können (sog. erworbener Status bzw. "achieved status"). Es steht jedem offen, sich für jeden beliebigen Beruf zu bewerben, während die meisten heutigen Entwicklungsländer, in denen der Grad der Mobilität sehr gering ist, durch Merkmale der Zuschreibungsnormen und des Partikularismus charakterisiert sind. Hier werden also die Menschen danach bewertet, was sie sind (sog. zugewiesener Status oder "ascribed status"), und demnach ist besonders in einem Kastensystem wie in Indien für jeden nur eine ganz bestimmte Arbeit erlaubt.³⁾

"Scientific management is most successful in aiding the economic development of countries that have a cultural environment with a scale of values that permits people to be ranked or rewarded for what they can do instead of who they happen to be. Individuals

¹⁾ vgl. McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft, a.a.O.,

²⁾ S. 246 ff.

³⁾ Ebenda, S. 249.

³⁾ vgl. auch Bradburn, Norman M.: The Managerial ..., a.a.O., S. 76 ff.

must be able to achieve status through achievements of work instead of being limited to family inheritance. Workers should be able to compete for any kind of work by virtue of qualifications instead of being permitted to perform only certain jobs because of caste or birth. An essential requirement is that of a specific labor contract relationship with an employer instead of one which involves kinship, political, religious, and other dependencies. Scientific management can stimulate economic growth in a nation when its cultural environment and value system provide for the release of individual talents in the pursuit of personal productivity for personal satisfactions and rewards." ¹⁾

In den meisten Entwicklungsländern ist daher das Bestehen eines Unternehmens mit einer Familie vergleichbar, in der die Belegschaft als Kinder, und die Führungskräfte wie autoritäre Väter auftreten. ²⁾ Derartige und viele andere Faktoren können ohne weiteres für das niedrige b Leistungsniveau der Manager in der Türkei und vielen anderen Entwicklungsländern verantwortlich gemacht werden. Ein tieferer Grund für dieses niedrige b Leistungsniveau der jungen, ausgebildeten Führungskräfte ist, daß das Management als Beruf in solchen Ländern wie der Türkei eben nicht attraktiv genug ist für Menschen mit hohem b Leistung. Daher soll im Rahmen der Ausbildungsmaßnahmen diese kardinale Aufgabe erkannt und für deren Attraktivität gesorgt werden. Zudem ist die Unzulänglichkeit der bestehenden Managementschulungsprogramme in den Entwicklungsländern zu groß.

"Eine allgemeine Kritik an den auf die Vermittlung von Techniken ausgerichteten Kursen - z.B. die Fall-Methode in der Management-Ausbildung in unterentwickelten Ländern - ist, daß die Studenten zwar in der Klasse verstehen, was in einem Fall richtig ist, aber daß sie das Gelernte durchaus nicht ohne weiteres im geschäftlichen Leben anwenden, wenn sie der Schule einmal den Rücken gekehrt haben. Hätten sie sich in der Klasse mit Leistungsmotivation beschäftigt und gelernt, wie man leistungsbezogene Vorstellungen erzeugt, dann würde diese Phantasie sich vielleicht ins praktische Leben hinüberleiten lassen und sie zu leistungserzeugender Aktivität anstiften. Wenn diese Untersuchung irgend etwas beweist, dann das, daß die Tagträume eines Menschen sich auf sein Handeln auswirken - und zwar vielleicht in stärkerem

¹⁾ Mee, John F.: Scientific ..., a.a.O., S. 12.

²⁾ vgl. Bradburn, Norman M.: The Managerial ..., a.a.O., S. 76 ff.

Ausmaß als erlerntes Wissen. Auf bestimmte Techniken ausgerichtete Kurse dürften deshalb weniger erfolversprechend sein als eine Schulung der Phantasie und des Zieldenkens."¹⁾

Weiter wäre zu bemängeln, daß die meisten Managementprogramme, wie das Beispiel der Ausbildungsprogramme für mittlere Führungskräfte an der Universität Istanbul zeigt, zu kurz sind und daher weder das b Leistungsniveau der Auszubildenden noch deren Haltung erhöhen bzw. verändern können.²⁾ Daher sind die heutigen ausgebildeten Führungskräfte dem Industrialisierungsprozeß nicht gewachsen, welcher in seinem ersten Entwicklungsstadium mit solchen Industrien beginnt, die zunächst mangels Absatzmarkt für Zwischenprodukte lediglich Endnachfrager beliefern, d.h. es wird auf dieser Stufe nur möglich sein, zwei Arten von Industrien zu errichten, die einmal der Umwandlung der einheimischen und/oder eingeführten Rohstoffe (z.B. auf lokale Rohstoffe begründete Textil-, Nahrungsverarbeitungs-, Baustoffindustrien u.ä., die bereits in vielen Entwicklungsländern bestehen) und zum anderen der Verarbeitung der importierten Halbfertigprodukte in Gütern zum Endverbraucher dienen.³⁾

Je mehr sich also der Industrialisierungsprozeß in den Entwicklungsländern beschleunigt, desto mehr wird die Durchführung einer Art von Führungsaus- und -weiterbildung dringlicher, von der man erwarten kann, daß durch sie das b Leistung der Führungskräfte erhöht und deren geistige Haltung positiv verändert wird. Vollzieht sich nämlich der industrielle Strukturwandel in Abhängigkeit von der Einkommens- und der Preiselastizität in den Entwicklungsländern kontinuierlich, so werden auch hier die Entstehung und Ausdehnung moderner Konsumgüter-, Kapitalgüter-, Leicht-, Schwerindustrie u.ä. im Laufe verschiedener Industrialisierungsstadien ermöglicht, deren Erfolg jedoch in der Fähigkeit und Tüchtigkeit der wissenschaftlichen Unternehmensführung wurzelt. Denn diese wissenschaftliche Unternehmensführung als neues Konzept neuen Denkens ist darauf angelegt, den Output der Unternehmen zu steigern, deren Produktqualität zu verbessern, ihre Produktionskosten zu senken und die Arbeitsproduktivität zu erhöhen.

¹⁾ McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft, a.a.O., S. 359.

²⁾ vgl. Bradburn, Norman M.: The Managerial ..., a.a.O., S. 143.

³⁾ vgl. Hirschmann, Albert O.: Die Strategie der wirtschaftlichen Entwicklung (Orig.: The Strategy of Economic Development, New Haven 1958), hrsg. von K. Schiller, übersetzt von H. Körner und Ch. Uhlig. Stuttgart 1967, S. 104 f.

"The essence of scientific management is the achievement of planned objectives. Waste and inefficiency must be eliminated in human work, and the savings must be divided among all concerned... The desired result is a softening of the struggle for existence, the development of human talents, and the increasing of the happiness of workers."¹⁾

Wenn die Industrialisierung durch das Entstehen großer Konzerne²⁾ in den Entwicklungsländern durchbrochen ist, dann werden erstere Tendenzen wie wachsende Betriebsgröße, zunehmende Arbeitsteilung, Dynamisierung und steigende Bedeutung technologischer Probleme aufweisen. Diese Tendenzen, welche der Führung noch schwierigere Aufgaben zuweisen werden und die mit dem Industrialisierungsprozeß zwangsläufig verbunden und in Ansätzen auch schon in den Entwicklungsländern teilweise erkennbar sind, ergeben sich aus der Tatsache, daß mit zunehmend fortschreitender Industrialisierung der technische Fortschritt in den Industriezweigen besonders zur ständigen Vergrößerung der Betriebe drängt. Er erzwingt aber nicht nur im Hinblick auf die finanzielle Führung der Unternehmen neue Wege, sondern macht auch die Trennung von Eigentum und Management unabdingbar. Diese erzwungene Trennung von Eigentum und Leitung ist, wie die Erfahrungen in den USA bestätigen, wiederum ein struktureller Wandel in der Wirtschaft, der die Industrialisierung beschleunigt.³⁾ Der technische Fortschritt beeinflußt auch die Verteilung der Beschäftigung und die Berufsstruktur. Es werden also Arbeitskräfte in der Landwirtschaft freigesetzt und bekommen neue Beschäftigungsmöglichkeiten in Industrie und/oder im Dienstleistungsgewerbe.

"In dem Maße, in dem der technische Fortschritt wirksam wird und die Produktivität steigt, genügt eine geringere Zahl von in der Landwirtschaft Beschäftigten, um die Gesamtbevölkerung zu ernähren. So sinkt der Anteil der landwirtschaftlichen Bevölkerung von Jahr zu Jahr: von 73 vH auf 19 vH in den Vereinigten Staaten zwischen 1820 und 1940, von 53 vH auf 36 vH in Frankreich zwischen 1856 und 1936, von 42 vH auf 23 vH in Deutschland zwischen 1882 und 1950."⁴⁾

¹⁾ Mee, John F.: Scientific ..., a.a.O., S. 4.

²⁾ Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management..., a.a.O., S. 118: "Managerial resources, moreover, are complementary to capital. Capital-intensive industries are nearly always large consumers of managerial manpower ..."

³⁾ vgl. Parsons, Talcott/Smelser, N.J.: Economy ..., a.a.O., S. 252 ff.

⁴⁾ Fourastié, Jean: Die große Hoffnung ..., a.a.O., S. 122 ff.

Aus all dem Vorgesagten geht hervor, - falls man diese Tendenzen für die Entwicklungsländer gelten lassen darf - daß auch in den Ländern Asiens, Afrikas und Lateinamerikas beim Übergang zur Industriegesellschaft durch den technischen Fortschritt eine solche Abwanderung, Verschiebung der Beschäftigten und deren Berufswechsel von der Landwirtschaft zur Industrie erfolgen wird.¹⁾ Diese Überlegungen legen nahe, darüber nachzudenken, mit welchen qualitativen und quantitativen Anforderungen des technischen Fortschritts in der Zukunft in den Entwicklungsländern zu rechnen ist, denen ohne strategische Führungskräfte²⁾ keineswegs begegnet werden kann. Da einerseits der technische Fortschritt aus den erwähnten Gründen hohe Anforderungen an die Führungskräfte stellt, wird jedoch andererseits die Meinung vertreten, daß die strategischen Führungskräfte Träger des technischen Fortschrittes seien und damit in Wechselbeziehung zueinander stehen.

Nun müssen wir uns mit diesem Phänomen im folgenden befassen, wollen wir dem Prozeß auf die Spur kommen, aus dem sich der technische Fortschritt im modernen Zeitalter ergibt.

2. Bedeutung der Führungsausbildung für den technischen Fortschritt

Begrifflich ist der Terminus "technischer Fortschritt" recht unglücklich gewählt. Denn bei diesem Begriff handelt es sich sowohl um technische als auch um wirtschaftliche Kräfte, und daher ist er ein Sammelbegriff für alles das, was sich jenseits der klassischen Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital sehr schwer im einzelnen quantifizieren läßt. Daß das

- 1) Es dürfen allerdings naturgemäß die Entwicklungsländer die Mechanisierung und Modernisierung auch in der Landwirtschaft nicht vernachlässigen, d.h. es wäre ein großer Irrtum, lediglich eine Seite, nämlich nur die Industrie, zu betonen und andere (wie Landwirtschaft) zu vernachlässigen. Es ist aber andererseits wohl bekannt, daß durch den technischen Fortschritt in der Industrie eine größere Produktivitätssteigerung als in der Landwirtschaft erzielt werden kann. Das bedeutet, daß der technische Fortschritt in unterschiedlichen Produktionszweigen einer Volkswirtschaft verschieden wirksam ist. So ist er in der Landwirtschaft (Primärsektor) mittelmäßig, in der Industrie (sekundärer Sektor) am höchsten und schließlich im tertiären Sektor am geringsten. Es gelang z.B. bis 1944 in der amerikanischen Industrie die Arbeitsproduktivität durch den technischen Fortschritt gegenüber 1870 zu verfünffachen, während die Produktivität je Arbeitsstunde in der Landwirtschaft von 1909-1951 noch nicht ganz verdoppelt werden konnte. Vgl. Fourastié, Jean: Die große ..., a.a.O., S. 30.
- 2) Mit "strategische Führungskräfte" sind Kräfte mit hohem b Leistung gemeint.

Management, dessen Effizienz wiederum vom Grad des vermehrten technischen und ökonomischen Wissens, des besseren fachlichen Könnens dank moderner Führungsausbildung abhängt, als Mutter des technischen Fortschritts bezeichnet werden kann, ergibt sich aus folgender Definition:

Der technische Fortschritt bedeutet jede "... Verbesserung der Produktionsmethoden, Einsatz leistungsfähigerer Planungs- und Kontrollverfahren, Verbesserung in der Administration und im Management usw."¹⁾

Reh faßt den technischen Fortschritt bzw. den "dritten Faktor" im weitesten Sinne auf, wenn er feststellt, "... daß im gewerblich/industriellen Bereich neben die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital ein dritter tritt, der alles das umfaßt, was wir unter Erziehung und Ausbildung, Forschung, technische Neuerungen, verbesserte Arbeitsweisen, Organisation, Planung, Information, Kooperation und Motivation verstehen ..." ²⁾

Daraus ergibt sich, daß der technische Fortschritt in den Menschen selbst zu suchen ist. "Ideas come from people and are put to work by people. Thus innovation has its roots in human resource development."³⁾ Das bedeutet jedoch, daß der technische Fortschritt hauptsächlich von sog. "brains-manpower" und nicht von "brawn-working forces" bestimmt wird.⁴⁾

Schumpeter hingegen führt den technischen Fortschritt allein auf den dynamischen Unternehmer als Pionier, Entdecker und Organisator zurück, weil ja nach ihm dieser durch seine schöpferische Tätigkeit neue Produkte herstellt, bestehende Produkte verbessert, neue technische Verfahren einführt, neue Absatzmärkte erschließt, neue Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten erobert und neue Organisationen durchführt.⁵⁾ vergleicht man diese Hypothese Schumpeters mit der Rolle des Unternehmers als Innovator in den heutigen Entwicklungsländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas, so läßt sich konstatieren, daß die unternehmerischen Funktionen hier völlig

¹⁾ Bombach, Gottfried u.a.: Wirtschaftswachstum und Stabilität. In: Wachstum und Konjunktur. Darmstadt 1960, S. 53.

²⁾ Reh, Willi F.: Aktuelle ..., a.a.O., S. 9

³⁾ Harbison, Frederick: The Prime Movers of Innovation. In: Education and Economic Development (hrsg. von A.C. Anderson und M.J. Bowman), Chicago 1965, S. 229.

⁴⁾ Hill, Samuel/Harbison, Frederick: Manpower ..., a.a.O., S. 3.

⁵⁾ vgl. Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl. Berlin 1952, S. 100 f. (1. Aufl. 1911).

anderer Natur sind. Denn die gegenwärtigen Entwicklungsländer benötigen nicht unbedingt Erneuerer und Pioniere, also Männer der Spontaneität, die schöpferische Ideen hervorbringen und in die Tat umsetzen, sondern vielmehr Nachahmer, d.h. Führungspersönlichkeiten, welche in der Lage sind, die bereits vorhandenen Techniken, organisatorischen Fähigkeiten und Prinzipien des System-Management der Industrieländer in den Entwicklungsländern einführen und gezielt je nach Bedarf anwenden und damit umgehen können. Jedoch brauchen sie keineswegs die besonderen Eigenschaften des Unternehmers Schumpeterscher Prägung zu haben, und es ist auch nicht erforderlich, lange zu warten, bis ähnliche Umweltbedingungen wie die der Industrieländer des Westens - unter denen der dynamische Unternehmer von Schumpeter auftritt - in den Entwicklungsländern entstanden sind. Verfolgt man weiter den Unternehmer im Schumpeterschen Sinne, so ist es ziemlich problematisch, mit hundertprozentiger Sicherheit zu behaupten, daß diese erfolgreichen Geschäftsleute während der wirtschaftlichen Entwicklung des Westens alle Pioniere und Erneuerer waren. Es darf auch nicht übersehen werden, daß es der Imitator war, der vermochte, durch Nachahmung von Vorleistungen und vorhandenen technologischen Erneuerungen bei der Massenproduktion in den kapitalistischen Unternehmungen des Westens große Erfolge zu erzielen. Es kommt noch hinzu, daß in den heutigen Entwicklungsländern die privaten Unternehmer-Erneuerer und Pionier-Unternehmer entweder überhaupt nicht existieren oder infolge der noch unstabilen sozio-politischen Umstände außerstande sind, schöpferisch-unternehmerische Aufgaben zu übernehmen. Folglich ist hier der Staat gezwungen, diese Rolle selbst zu übernehmen. Ferner darf auch nicht vergessen werden, daß im Zuge der technologischen Erneuerungen die unternehmerischen Aufgaben noch viel komplizierter und größer als zu Schumpeters Zeiten sind.¹⁾

Aus diesen Erwägungen läßt sich entnehmen, daß technischer Fortschritt heutzutage keineswegs nur mehr von einem schöpferischen Unternehmer Schumpeterscher Prägung hervorgerufen wird, sondern vielmehr das Ergebnis des Zusammenwirkens von Führungsteams aller Managementebenen ist. In einem modernen Unternehmen wird das Management funktional in "pro-

¹⁾ vgl. Muddathir, Ahmed: Der soziale ..., a.a.O., S. 99 ff.

duction management, marketing management, financial management, personnel management"¹⁾ u.ä. gegliedert, und "... the organization rather than the individual is the innovator ... Individual innovators are still important, particularly in basic research, but their ideas can only be developed further and implemented through organizations."²⁾

Whyte glaubt, daß durch organisierte Ausbildungsmaßnahmen die Führungskräfte zu einer dynamischen Haltung und Konformismus erzogen werden können, - was für den technischen Fortschritt unerläßlich ist - und zwar aus folgenden Gründen:

- "1. The rough-and-tumble days are over;
2. Unorthodoxy can be dangerous (or is dangerous) for the organization;
3. Ideas come from the group, not from the individual;
4. Creative leadership is a staff function."³⁾

Daraus folgt, daß der dynamische Unternehmer von Schumpeter heute durch eine moderne Organisation wirken kann, und damit ist er ^{4) 5)} ebenso ein Teil der Organisation wie jeder andere, der ihr dient. Somit rückt die signifikante Rolle der Managemententwicklung⁶⁾ für den technischen Fortschritt in den Vordergrund.

¹⁾ Erst die Arbeiten von F.W.Taylor, später die Untersuchungen E. Mayos und J.F.Roethlisbergers (Hawthorne Experimente 1928-32), R.P.Likert, D. Katz, F.Herzbergs, D. McGregors u.ä. führten in den USA zur Entwicklung der Lehre vom "Personnel Management" als Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Theorie. Jede betriebswirtschaftliche Betrachtung ohne Berücksichtigung dieses entscheidenden Produktionsfaktors der Unternehmung wäre unvollständig.

vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 34 ff. sowie Häusler, Joachim: Personalpolitik ..., a.a.O., S. 127 ff.

²⁾ Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management ..., a.a.O., S. 16.

³⁾ Whyte, W.H.: The Organization Man, a.a.O., S. 134 ff.

⁴⁾ vgl. auch Scheuchzer, R.: Der Faktor Mensch in der Betriebswirtschaftslehre. Bern 1957, S. 81.

⁵⁾ vgl. auch Barnard, Chester I.: The Functions ..., a.a.O., S. 259.

⁶⁾ Unmittelbar kann durch die Managemententwicklung "administrative innovations", d.h. "establishment of research and development functions, decentralization of management responsibilities, and expansion of staff groups concerned with such matters as quality control, production scheduling, sales planning, accounting personnel", besseres Informations- und Kommunikations-system sowie Rationalität des Führungsstils herbeigeführt werden.

vgl. Hill, Samuel/Harbison Frederick: Manpower and innovation.., a.a.O., S. 39.

"Innovations of all kinds require very heavy investment in high-level managerial resources. The classic individual inventor who developed a new process or product in his isolated workshop or laboratory is increasingly being replaced in advanced industrial countries by the industrial research laboratory, which represents a substantial investment in highly trained chemists, physicists, and other technically trained manpower resources. And the individual entrepreneur, who risks his own capital in developing, producing, and marketing an innovation is increasingly supplanted by the corporation, an organization of high-talent managerial resources, with product development specialists, production engineers, market researchers, sales and advertising staffs - all coordinated and directed by divisional and top managers."¹⁾

In den Entwicklungsländern kommt dem strategischen Personal im weitesten Sinne eine noch größere Bedeutung zu. Neben Unternehmern, Managern, Administratoren, "Engineers are in essence designers of change, and engineering technicians and supervisors put the changes to work. Last but not least, professors, teachers, and administrators of educational institutions in many countries may constitute the largest group of prime movers of innovation; they are the "seed-corn" from which new generations of manpower will grow. ... the prime movers of innovation must have extensive skills and knowledge."²⁾

Hätte man von vornherein im Rahmen der bisherigen Entwicklungspolitik die Notwendigkeit der Ausbildung von Fach- und Führungskräften erkannt, dann hätten die Entwicklungsländer von den bisherigen Sachinvestitionen und sonstigen Förderungsmaßnahmen weit mehr profitieren können. Denn nur durch solche Ausbildungsinvestitionen, die die Beschleunigung des technischen Fortschrittes zur Folge haben, können Verbilligung der Produktionskosten und Verbesserung der Produktqualität, welche für die Schaffung von Absatzmärkten der Warenexporte dieser Länder unentbehrlich sind, herbeigeführt werden.

"Die erstaunliche Ausweitung des Absatzes japanischer Waren auf überseeischen Märkten ist ... weniger auf niedrige Löhne im Sinne

¹⁾ Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management ..., a.a.O., S. 26.

²⁾ Harbison, Frederick: The Prime Movers ..., a.a.O., S. 230 f.

eines "sozialen Dumpings" und den niedrigen Yen-Kurs zurückzuführen, als auf den technischen Fortschritt der japanischen Industrie."¹⁾

Der technische Fortschritt rangiert also in den Entwicklungsländern vor den anderen herkömmlichen Produktionsfaktoren. Denn dieser Faktor als Mittel der Rationalisierung schafft erst die Basis für das Wachsen und Gedeihen - langfristige Maximierung der Lebensfähigkeit - der Unternehmung. Da die Unternehmung ein Bestandteil der Gesellschaft ist, kann sie mit der Produktion von technischem Fortschritt auch eine Mission der Gesellschaft erfüllen (das Erkennen und Erwecken der Gesellschaftsbedürfnisse und deren Befriedigung durch erfolgreiche Produktentwicklung und rationale Herstellung der Produkte).²⁾ Dabei darf auch nicht übersehen werden, daß andererseits der technische Fortschritt auch die Ursachen zur notwendigen Änderung aller Bildungsstufen, Ausbildungstechniken und -lehrmethoden liefert.

"Nach einer im übrigen sehr strittigen und willkürlichen Schätzung verdoppelt sich der Wissenskomplex der Menschheit alle zehn Jahre. Ob diese Behauptung nun stimmt oder nicht - sicher ist, daß in allen Schulanstalten die Lehrer und die für den Unterricht Verantwortlichen dazu neigen, die Lehrpläne immer mehr zu erweitern und ihnen neue Fachgebiete hinzuzufügen. Daraus ergeben sich eine Überlastung des Studiums und immer größere Anforderungen an die jungen Leute, die immer mehr Informationen aufnehmen müssen. Hier muß man sich fragen, wie im Schulunterricht auf allen Stufen die "Bildung" des Geistes entwickelt werden kann, wie sie verstärkt werden kann und die erste Stellung einnehmen kann, wenn eine von Tag zu Tag zunehmende Menge von Begriffen und Daten gelernt werden muß, die zum großen Teil dazu bestimmt sind, vom technischen Fortschritt überholt zu werden."³⁾

Daher haben die Universitäten und Betriebe jetzt und in Zukunft auch in den Entwicklungsländern die große Verantwortung, entsprechende Ausbildungsmaßnahmen zu ergreifen, um einerseits den technischen Fortschritt zu beschleunigen und andererseits den Anforderungen desselben an die Führungskräfte begegnen zu können.

¹⁾ Shiomi, Saburo: Aufbau der Industriewirtschaft und technischer Fortschritt in Japan. In: WWA, Bd. 46, 1937, S. 155.

²⁾ vgl. Schwab, Klaus: Technischer Fortschritt als Unternehmensziel. In: Der Volkswirt, 22. Jg., Nr. 27, 5.7.1968, S. 25 f.

³⁾ O.V.: Protokoll V/6134/60 D der Arbeitsgruppe "Berufsausbildung" der Europäischen Konferenz EGKS-EWG-Euratom "Technischer Fortschritt und Gemeinsamer Markt". Brüssel 1960, S. 18.

3. Führungsausbildung als wachstumsförderndes "Human Investment"

Die Betrachtung der Ausbildung als menschliche Investition wurde schon früher von vielen Nationalökonomern (z.B. Adam Smith, Alfred Marshall u.ä.) als bedeutende Tatsache in den Vordergrund gestellt.¹⁾ Ihre Hinweise darauf waren jedoch nur allgemeiner Natur. Erst in jüngster Zeit rückt die Diskussion hierüber als Folge der beschleunigten technischen und naturwissenschaftlichen Wissensentwicklung, vor allem in den Arbeiten von Schultz²⁾, Vaizey³⁾, Edding⁴⁾, Correa⁵⁾, - um nur einige Namen zu nennen - in den Mittelpunkt.

Nach Meinung dieser und vieler anderer Verfasser läßt sich das Wirtschaftswachstum⁶⁾ in den Industrieländern in erster Linie auf die durch die Aus- und Weiterbildung erzielte Vergrößerung des menschlichen Kapitals zurückführen. Daß allein die Kapitalinvestitionen heute in einer Volkswirtschaft und in deren jeweiligen Unternehmen nicht mehr das Wachstum sicherstellen können, läßt sich vor allem in den Entwicklungsländern sehr gut feststellen.⁷⁾

1) Vgl. Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Education, Manpower and ..., a.a.O., S. 3 - sowie Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 29.

2) Vgl. Schultz, Theodore W.: The Economic Value of Education. New York 1963.

3) Vgl. Vaizey, J.: The Economics of Education. London 1962.

4) Vgl. Edding, Friedrich: Ökonomie des Bildungswesens. Freiburg 1963.

5) Vgl. Correa, H.: The Economics of Human Resources. Amsterdam 1963.

6) "Von der Ausbildung der jetzigen und zukünftigen Betriebsangehörigen hängen Qualität und Quantität der Produkte, hängen Kosten und Ertrag, Produktivität und wirtschaftliche Sicherheit, die Zukunft der Unternehmen und damit das Wachstum unserer Wirtschaft ab."
Mikat, Paul: Bildungs- und Ausbildungsprobleme ..., a.a.O., S. 74.

7) "Ein Entwicklungsland kann sich nur dann organisch entwickeln, wenn neben der Sachkapitalausstattung ein ganz besonderes Augenmerk auf die Erziehung und Bildung gelegt wird. Die Notwendigkeit von Investitionen im menschlichen Bereich ... "human investment" ... ist dabei umso größer, je unterentwickelter eine Volkswirtschaft ist."
Knall, Bruno: Die Rolle ..., a.a.O., S. 9.

Die Tatsachen beweisen, daß sich bisher so viele Entwicklungsländer trotz ziemlich großen Kapitalstroms, der in ihre Betriebe hineingepumpt wurde, so wenig entwickelt haben.¹⁾ Diese Situation herrscht deswegen, weil fast alle Entwicklungsländer bisher über nicht genügend ausgebildete Fach- und Führungskräfte verfügen, die über die bestehenden unternehmerischen Aufgaben hinaus in den eventuell noch zu schaffenden Produktionsstätten eine ökonomisch vertretbare Fach- und Führungsrolle übernehmen könnten.

Daraus resultiert, daß die Hemmnisse in der Entwicklung weniger in der ungenügenden Ausstattung mit Sachkapital liegen, sondern vielmehr darin, daß die Menschen auf Grund ihres Ausbildungsniveaus nicht im Stande sind, die an sie gestellten Entwicklungsanforderungen zu erfüllen. Der rasche Wiederaufbau der BRD nach dem zweiten Weltkrieg ist nicht allein auf die finanzielle Hilfe des Marshallplans zurückzuführen, sondern zu einem großen Teil auch auf das hohe Bildungsniveau der Bevölkerung.²⁾

Auch das japanische "Wirtschaftswunder" kann man auf die Ausbildungsinvestitionen zurückführen. Vergleicht man die Hilfsleistungen der USA in Westeuropa mit denen in den Entwicklungsländern Asiens, Afrikas und Lateinamerikas, so stellt man fest, daß mit gleichem Kapitaleinsatz in Westeuropa größere Erfolge erzielt wurden. Das Fehlen des "human capital" in den genannten Entwicklungsländern ist der Hauptgrund für die unzufriedenstellenden Ergebnisse der Hilfsleistungen.³⁾

¹⁾ So ist es nicht verwunderlich, daß das Gefälle zwischen dem Wohlstand der Entwicklungsländer und den Industriestaaten noch größer geworden ist. Es ist erwiesen, daß z.B. ein Amerikaner 45mal mehr als ein Inder im Durchschnitt leistet. vgl. O.V.: Die Treppe des Wohlstands. In: Die Zeit, Nr. 20, 17.5.1968, S. 35.

²⁾ Knall, Bruno: Die Rolle ..., a.a.O., S. 10.

³⁾ Stahn, Eberhard: Entwicklungshilfe und "Human Investment". In: Europa Archiv, 16. Jg., 1961, S. 480.

Die Entwicklung in Rußland beweist auch, daß unter anderem durch eine gezielte Ausbildung aus einem reinen Agrarland eine Industriegesellschaft werden konnte. Wenn seine gegenwärtige Wachstumsrate sich weiter so entwickelt, meint McClelland, wird es sogar möglich sein, die USA innerhalb von ca. 25 oder 30 Jahren zu überholen. "Not, as the U.S.S.R. claims, because of the superiority of its communist system, but because - by hook or by crook - it has managed to develop a stronger spirit of entrepreneurship among executives than we have today in the U.S."¹⁾ Daher schlägt McClelland Entwicklungshilfe in Form von Human Investment vor. "Not by simply handing money over to their politicians or budget makers, but by using it in ways that will select, encourage, and develop those of their business executives who have a vigorous entrepreneurial spirit or a strong drive for achievement. In other words: invest in a man, not just in a plan."²⁾ Denn durch die Führungsausbildung als geistige Investition kann in den Entwicklungsländern die Existenz, Leistungssteigerung, langfristige Maximierung der Lebensfähigkeit der Unternehmen gefördert werden. Ebenso kann dadurch harmonische Zusammenarbeit, Motivation, Flexibilität, geistige Entwicklung der Führungskräfte sowie Delegation von Autorität, die Effizienz der Planung, ständige organisatorische Verbesserung, Anpassung an Konkurrenz (defensive Strategie), Konzentration der Forschung und Entwicklung auf ein Spezialgebiet (spezielle aggressive Strategie), Vorantreiben des technischen Fortschrittes auf breitester Front (generelle aggressive Strategie), einen besseren Unternehmensruf, Erweckung der Verantwortungsbereitschaft bei den Auszubildenden erzielt werden.³⁾ Dadurch kann auch die Schließung des vielzitierten "technological gap",⁴⁾ das nicht nur zwischen hochindustrialisierten Staaten und Entwicklungsländern besteht, sondern ebenso innerhalb der Industrie-

¹⁾ McClelland, David C.: Business Drive and National Achievement. In: HBR, Bd. 40, Nr. 4, Juli/August 1962, S. 99.

²⁾ Ebenda

³⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 59 ff. sowie Schwab, Klaus: Technischer Fortschritt ..., a.a.O., S. 26.

⁴⁾ Die technologische Lücke im weitesten Sinne schließt eine allgemein ökonomische Lücke, Auslandsinvestitions-Lücke, Forschungs- und Entwicklungslücke, Management-Lücke und eine Lücke im Gesamtbildungswesen ein.
Vgl. Richardson, Jaques/Parker, Ford: Die technologische Lücke. In: Die Zeit, Nr. 30, 26.7.1968, S. 26.

länder selbst, und "... im wesentlichen auf ein "management gap" zurückzuführen ist"¹⁾, eintreten.

Zusammenfassend läßt sich an Hand empirischer Untersuchungen nachweisen, daß gesetzmäßige Relationen zwischen den ertragreichsten Investitionen im Menschen und dem sozio-ökonomischen Entwicklungsstand eines Landes bestehen.

Die folgende Tabelle, die das Pro-Kopf-Einkommen und ausgewählte meßbare Faktoren der Ausbildungsanstrengungen für verschiedene Länder in verschiedenen wirtschaftlichen Entwicklungsstadien zeigt, soll diese Tatsache verdeutlichen:²⁾

Indikatoren	Stufe I 17 Länder	Stufe II 21 Länder	Stufe III 21 Länder	Stufe IV 16 Länder
Bruttosozialprodukt pro Kopf (US-Dollar)	84	182	380	1100
Zusammengefaßter Index der Ausbildungsanstrengungen	3	21	50	115
Lehrer je 10000 Einwohner	17	38	53	80
Naturwissenschaftler und Ingenieure je 10000 Einwohner	0,6	3	25	42
Ärzte je 10000 Einwohner	0,5	3	8	15
relativer Besuch weiterführender Schulen	2,7	12	27	59
relativer Besuch von Hochschulen	0,15	1,6	5	11

Abb. 1: Intensität der Investitionen im Menschen und ökonomische Entwicklung

Wie aus der obigen Abb. 1 hervorgeht, korrelieren sehr hoch alle Indikatoren der Intensität der Investitionen im Menschen mit dem Sozialprodukt pro Kopf. Die Reihenwerte stellen somit

¹⁾ Wahl, Manfred: Wir brauchen eine Industrie-Universität. In: Die Zeit, Nr. 16, 19.4.1968, S. 42.

²⁾ Entnommen aus Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Education, Manpower and ..., a.a.O., S. 38.

eindrucksvoll die Interdependenz zwischen dem Ausbildungsstand und dem Stand der ökonomischen Entwicklung dar.

Vergleicht man horizontal die Indikatoren von Stufe I und Stufe IV, so ergibt sich, daß die hochentwickelten Länder (Stufe IV) ein Pro-Kopf-Einkommen haben, welches dreizehnmal so groß ist wie das der unterentwickelten Länder (Stufe I).

Der zusammengefaßte Index der Ausbildungsanstrengungen der Stufe IV beträgt das Achtunddreißigfache des Wertes von Stufe I. Daraus ergibt sich wiederum, daß erhebliche Ausbildungsinvestitionen zum Erzielen eines höheren ökonomischen Entwicklungsstandes die unabdingbare Vorbedingung sind. Große Investitionen dieser Art sind besonders erforderlich, wenn man ein Land von Stufe I auf Stufe II bringen will. So ist der zusammengefaßte Index der Ausbildungsinvestitionen der Stufe II siebenmal so groß wie der von Stufe I, während sich das Sozialprodukt nur verdoppelt. Zwischen Stufe II und III nimmt diese Distanz erheblich ab, und zwischen Stufe III und IV tritt die Umkehrung des bisherigen Verhältnisses ein, d.h. das Sozialprodukt wächst stärker als die Ausbildungsinvestitionen.¹⁾

Daß Human Investment nicht nur einen wachstumsfördernden Faktor darstellt, sondern auch gleichzeitig ein Mittel zur angemessenen Einkommensverteilung ist, soll im nun folgenden analysiert werden.

4. Führungsausbildung und eine angemessene Einkommensverteilung

Wie schon eingangs festgestellt, ist ein wesentliches Merkmal der Entwicklungsländer die einseitige Verteilung des Volkseinkommens. Zwischen dem Pro-Kopf-Einkommen der feudalen und dem der breiten Masse als der unteren Schicht existiert in den Entwicklungsländern eine riesige Diskrepanz im Vergleich zu den Industrieländern des Westens. Die hohen Einkommen und Vermögen der Oberschicht sind zumeist die Ursache des verschwenderischen Luxus, während auf der anderen Seite gegenüber dieser dünnen Oberschicht ein enorm hoher Prozentsatz der breiteren Masse der Bevölkerung am Rande des Existenzminimums steht. Ein ebenfalls unverhältnismäßig großer Unterschied besteht innerhalb der dünnen modern ausgebildeten Führungsschicht und der traditionellen (teils gelernten, teils ungelernten und analphabetischen) Arbeiterklasse hinsichtlich

¹⁾ Vgl. Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Education, Manpower and ..., a.o.O., S. 37.

der Einkommens- und Vermögenshöhe. Die Gründe hierfür liegen darin, daß im Zuge des einsetzenden Entwicklungsprozesses eine erhöhte Nachfrage nach dynamisch ausgebildetem Fach- und Führungspersonal in privaten Unternehmungen und öffentlichen Betrieben besteht.¹⁾ Der durch wachsende Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration, Automation, Rationalisierung und Einführung neuer Methoden herbeigeführte große Bedarf an solchem Führungspersonal hat auch eine schnelle Lohnsteigerung dieser Kräfte zur Folge, während andererseits dadurch das Ausmaß des Überflusses an analphabetischen Arbeitskräften noch größer wird und demzufolge deren Lohnsteigerung im Verhältnis zu dem Fach- und Führungspersonal sehr gering ist. Eine weitere Ursache hierfür läßt sich noch darin erblicken, daß mangels einheimischen Fach- und Führungspersonals zum Zwecke der Nachfragebefriedigung zahlreiche Manager aus den Industrieländern herangezogen werden müssen, deren Lohn- und Gehaltsforderungen von den Industriestaaten bestimmt und im Vergleich zu den Entwicklungsländern sehr hoch sind. Diese Gegebenheit wird wiederum vor allem von den einheimischen, in den Industrieländern geschulten Fach- und Führungskräften wahrgenommen. Das hat zur Folge, daß außer zu der feudalen Oberschicht noch zwischen der dünnen Schicht der Fach- und Führungskräfte und den analphabetischen Arbeitskräften ein verhältnismäßig großer Einkommensunterschied besteht. Zudem sind immer noch vielen Bevölkerungsschichten die Wege zu beruflichem Aufstieg in der Wirtschaft verschlossen geblieben oder unbekannt. Somit existiert das psychologische Moment des Arbeitsanreizes als wichtiges Instrument der Produktivitätssteigerung in vielen Entwicklungsländern noch nicht. Damit wird der Ausbildungspolitik die wichtige Aufgabe zugewiesen, den Prozeß der Ausbildung für alle Menschen zu beschleunigen. Das bedeutet, daß die Schaffung der Ausbildungs- und Schulungsmöglichkeiten für produktive Schulung eine unabdingbare Forderung ist, die das Angebot an ausgebildeten Fach- und Führungskräften zu vermehren im Stande ist, was zugleich die Aussicht auf sozialen Aufstieg für alle Bevölkerungsschichten bedeutet. Um dieses Ziel erreichen zu können, muß in den Entwicklungsländern eben allen Bevölkerungsschichten die Möglichkeit der Ausbildung gegeben werden, da die Verbreitung der Schulungsmöglichkeiten das An-

¹⁾ Vgl. auch Lewis, W. Arthur: The Theory of Economic Growth. 5. Aufl., London 1961, S. 196 ff. (1. Aufl. 1955).

gebot von Menschen mit besserer Ausbildung vermehrt.¹⁾ Gelingt es, das Angebot an Fach- und Führungskräften auf breiter Ebene in den Entwicklungsländern zu erhöhen, so ist es möglich, mit dieser zusätzlichen Zahl von qualifizierten Führungskräften aus allen Bevölkerungsschichten der progressiven Steigerung der höheren Einkommen und Vermögen entgegenzuwirken. Hier wäre es in erster Linie zweckmäßig, diejenigen, auf die Entwicklungsländer abgestimmten Techniken und Kenntnisse zu vermitteln, die leicht zu erlernen sind, um möglichst schnell ein ausgewogenes Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zu erzielen. Da durch die Führungsausbildung der Lebensstandard der geschulten Fach- und Führungskräfte beträchtlich verbessert werden kann, ist zu erwarten, daß dadurch auch ein wichtiger Beitrag zur sozioökonomischen Mobilität, Entwicklungsmentalität und politischen Stabilität geleistet wird, d.h. es wird damit der in den Entwicklungsländern bislang fehlende Mittelstand entstehen. Durch diesen Mittelstand wiederum wird die gesellschaftliche und politische Stabilität gewährleistet werden, da ja bekanntlicherweise, wenn alle Menschen im Wohlstand leben, das Interesse an revolutionärer Tätigkeit verlorengeht. Ein hoher Lebensstandard ist jedoch andererseits ohne Produktivitätssteigerung nicht denkbar.

5. Managementausbildung als Mittel der Produktivitätssteigerung

Daß zwischen 1947 und 1963 die USA, Kanada, Großbritannien, Frankreich, die BRD, Italien, Japan ihre Produktivität im Industriebereich verdoppeln konnten²⁾, erweist die Aktualität des Management und dessen Bestimmungsfaktoren. Management und dessen Entwicklung, welche die Anpassung moderner Führungsprinzipien und -methoden an den dynamischen Wandel ermöglichen, zählt man heute zu den Schlüsselfaktoren der Produktivitätsfortschritte. "Management is the principal factor determining the productivity of labor ..."³⁾

Die Entwicklungsländer können die Produktivität der Produktionsfaktoren in den Betrieben verschiedenartig erhöhen, nämlich durch Substitution dieser Faktoren, bessere Produktionsmittelkombination, Produktionsumwege und Unternehmensführung.

¹⁾ Vgl. Lewis, W. Arthur: The Theory of ..., a.a.O., S. 180 ff.

²⁾ Vgl. Ettinger, Karl E.: Vorwort. In: IHM. New York 1965, S. IX.

³⁾ Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management in ..., a.a.O., S. 27.

Mit der Unternehmensführung können sie aber die Produktivität am stärksten steigern."While governments, employers and managers, and workers all have responsibilities for, and can all contribute to, the raising of productivity, management is the key factor. A country cannot take full advantage of other forms of technical assistance, including other forms of training, unless it has the managerial ability to utilize the knowledge of the work force. The development of managerial talent in underdeveloped countries on a scale sufficient to make widespread additional capital investment attractive is crucial to the success of economic development programs."¹⁾

Vorläufig jedoch stehen viele Hemmnisse den Produktionsfortschritten in den Entwicklungsländern im Wege: So wurde z.B. durch einen Unternehmensberater aus den USA eine südamerikanische Cellophanfabrik, die nicht richtig funktionierte, untersucht, und es wurde dabei herausgefunden, daß die Maschinenanlage einwandfrei und fehlerlos arbeitete, also präzise eingerichtet und von ausgezeichnete Qualität war. Die Rohmaterialien und die sonstigen Hilfsmittel zeigten sich als äußerst zufriedenstellend.²⁾ "The real problem was the supervisors who had a father image of the patriarchal mill manager, and were unable to make operating decisions without his approval. They deferred to him as their elder and superior. When something in the mill went wrong, they waited indefinitely for his decision before they would correct the problem. Since he had other business interests and was frequently out of the mill for part of the day, or even for two or three days, they permitted the continuous-production mill to produce scrap cellophane for hours or even days because of some minor maladjustment which they could have corrected. The mill manager tried to delegate decision-making on these control matters to his supervisors, but neither he nor they were able to overcome this custom of deference to authority which existed in their culture. As the consultant finally summarized ..., "The problem is the men, not the machines."³⁾ Zudem stellt die Arbeitsorganisation in den Entwicklungsländern meistens noch

¹⁾ ILO (Hrsg.): UN Special Project Fund, Item 2 on the Agenda of the Governing Body. Geneva, February-March, 1958, S. 12. (Unveröffentlicht)

²⁾ Vgl. Davis, Keith: Managing Productivity in Developing Countries. In: MI, 1964/H. 2, S. 65.

³⁾ Ebenda

das Spiegelbild der traditionellen, dörflichen Lebensform und der Clan- und Stammeshierarchie dar. "Die Produktionsweise wird in diesen Beziehungsgebilden durch den Konservatismus geprägt, der Neuerungen ablehnt und wirtschaftlich hemmend wirkt; er hat in Gemeinschaft mit metaphysischen und magisch-unrealistischen Sicherungsvorstellungen in Jahrhunderten einen Lebens- und Arbeitsstil geprägt und gefestigt, der die Einbeziehung rationaler Organisations- und Verfahrenstechniken in die Traditionsordnung negiert."¹⁾ In derartigen Dorf- und Stammesgemeinschaften wird dem Zeitfaktor keine Bedeutung beigemessen.

Alles das führt zu einer niedrigen Produktivitätsrate pro Arbeitsstunde im Vergleich zu den Industrieländern. Ferner sind die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmer sehr schlecht. Es besteht beim Arbeitnehmer immer die Tendenz zum Protestieren wegen Unzufriedenheit. "The new industrial employers knew little about the proper selection and placement of workers. Usually, there are no systematic programmes of training and upgrading; discipline may be enforced by repressive measures ... Safety precautions are generally disregarded, and the toll of deaths and mutilations from accidents is high. In those countries where labour is cheap and plentiful, industrial employers are prone to put a low value on the labour of the common man, and it is inevitable that human rights and dignity are given very little consideration unless outside pressures are brought to bear upon the employer."²⁾ Insbesondere existiert bei den ausländischen Niederlassungen in den Entwicklungsländern kein Anreiz für einheimische Mitarbeiter entsprechend ihren Bedürfnissen.³⁾ Diese Firmen nehmen keine Rücksicht auf die Umweltverhältnisse und Entwicklungsmentalität bei der Anwendung der Prinzipien moderner Industriegesellschaft. So kamen in einer südamerikanischen Unternehmung beispielsweise sehr viele Arbeits-

¹⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 13.

²⁾ Harbison, Frederick/Ibrahim, I.A.: Human Resources in Egyptian Enterprise. New York 1958, S. 145.

³⁾ In Anlehnung an Maslow, A.H.: A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review, Nr. 50, 1943, S. 370 ff., läßt sich feststellen, daß der Mensch immer mehr durch das, was er zu suchen anstrebt, als durch das, was er schon hat, angelockt wird, d.h. der Mensch wendet sich immer neuen Bedürfnissen zu, sobald die alten Bedürfnisse einigermaßen gedeckt sind. Nach der modernen Psychologie haben die physischen Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Sicherheit für den Menschen mehr Vorrang als die sozialen und geistigen Bedürfnisse. So suchen die meisten Menschen in den Entwicklungsländern noch nach Sicherheit und nach Befriedigung der physischen Bedürfnisse. Infolgedessen sind die Arbeitsmittel eines modernen Management einer Industriegesellschaft hier wohl inadäquat.

unfälle vor, weil die Unfallverhütungsvorschriften der Unternehmensleitung von den Abteilungsleitern nicht befolgt wurden. Daraufhin entschloß man sich, gemäß amerikanischem Vorbild, eine Werbecampagne für Unfallverhütungsmaßnahmen durchzuführen, was aber total fehlschlug. Entsprechend den kulturellen Fakten fertigte man sodann aus Papiermache Totenpfähle an, die die Köpfe der einzelnen Abteilungsleiter zeigten, und zwar in der Reihenfolge, daß der Abteilungsleiterkopf, in dessen Abteilung die meisten Unfälle vorkamen, an unterster Stelle angebracht war. Dies hatte natürlich zur Folge, daß jeder Abteilungsleiter sein Möglichstes versuchte, den Unfällen in seiner Abteilung entgegenzuwirken, um damit die erste Stelle einzunehmen. So konnte also dieses Problem durch einen alten einheimischen, kulturellen Wertbegriff in kurzer Zeit gelöst werden. Auch soziale Gewohnheiten in einem Entwicklungsland stehen einer gegenseitigen Verständigung entgegen, wenn die ausländischen Betriebe die kulturellen Bedingungen nicht berücksichtigen oder gar mißachten. Ein simples Beispiel hierzu gibt die folgende Tatsache: In den USA erwartet beispielsweise ein Vorgesetzter von demjenigen, der mit ihm spricht, daß er seinem Blick begegnet und ihm nicht ausweicht, da er sonst annehmen müßte, daß etwas nicht in Ordnung ist. Eine solche Verhaltensweise wäre in den meisten Entwicklungsländern nicht angebracht, da die althergebrachte Sitte eher das Gegenteil verlangt. Ein anderes Beispiel hinsichtlich kultureller Unterschiede in diesem Zusammenhang gibt das Problem des Abstandhaltens zwischen Vorgesetzten und Untergebenen: In den USA ist ein Abstand von ca. 30 bis 60 cm gebräuchlich, im Gegensatz zur Sitte in vielen Entwicklungsländern, wo man sich die Gesichter bis auf ca. 15 cm nähert. Das kann schon einen Betriebsleiter einer ausländischen Niederlassung in einem Entwicklungsland zu einem Zusammenstoß mit der Sitte führen.¹⁾

Das Fehlen des Wirtschaftlichkeits-, Qualitäts- und Wettbewerbsdenkens mangels fähiger, einheimischer Führungskräfte in den Entwicklungsländern ist offenkundig eines der folgenschwersten Hindernisse für die wirtschaftliche Produktivität. Mangelhaftes und ungleichmäßiges Ausnutzen des Produktionsfaktors Arbeit, unvollkommene Markttransparenz, das Fehlen eines rationalen Arbeitsverhaltens u.ä. gefährden nicht nur die Produktivitätsfortschritte, sondern sie verschärfen vielmehr auch

¹⁾ Vgl. Davis, Keith: Managing Productivity ..., a.a.O., S. 66 ff.

die Konfliktsituation zusehends, und damit werden auch die Chancen des sozio-ökonomischen Aufstiegs verschlechtert.

"Das Streben der Entwicklungsvölker trotz Mangel an technischen Fachkräften und unternehmerischem Führungspersonal eine sprunghafte Industrialisierung zu erreichen, ist als eine Kontroverse zwischen Wollen und Können zu betrachten."¹⁾ Zumal die afrikanischen Staaten drängen trotz dieses großen Mangels an einheimischem Fach- und Führungspersonal auf eine weitgehende Afrikanisierung der Führungskräfte. Diesem Vorhaben wirkt jedoch das gegenwärtig vorhandene Bildungssystem als Haupthindernis entgegen, da der niedrige, allgemeine Bildungsstand der vorhandenen Führungskräfte kaum über das Volksschulniveau hinausgeht. So ist es nicht einmal möglich, solche Leute auf die Stufe mittlerer Führungskräfte, also über den Werkmeister hinaus, zu stellen. Auf der anderen Seite wird die Verfügbarkeit mittlerer Führungskräfte von außerhalb der Betriebe noch dadurch erschwert, daß die meisten Abiturienten auf die Universität gehen und die literarische Ausbildung vorziehen. Hinzu kommt, daß die Stellung des Offiziers, des Beamten und des Juristen in diesen Ländern mehr Sicherheit und Sozialprestige bietet. Unter solchen Bedingungen kann natürlich weder der technische Fortschritt noch die Produktivität vorangetrieben werden. Die Entwicklungslander müssen daher erkennen, daß die Lösung von Aufgaben wie "... integrating social systems, introducing change carefully, communicating the idea of productivity, and motivating people in terms of their needs"²⁾ als Voraussetzung der Produktivitätssteigerung gilt.

Trotz dieser Schwierigkeiten konnten gemäß empirischen Untersuchungen durch Managementausbildung in den Entwicklungsländern enorme Produktivitätsfortschritte erzielt werden.³⁾ So z.B., wurden 1955 von einer ILO-Delegation insgesamt sieben Managementkurse allein in Kairo/Ägypten abgehalten. Die ganze Versuchsreihe war ein voller Erfolg, wie das folgende, stellvertretende Beispiel zeigen soll:

¹⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 16.

²⁾ Davis, Keith: Managing Productivity ..., a.a.O., S. 66.

³⁾ Vgl. ILO Productivity Missions to Underdeveloped Countries. In: ILR, Bd. 76, Nr. 1, S. 1 ff. und Bd. 76, Nr. 2, S. 139 ff. (Genève Juli und August 1957).

Abteilung	Produktionszunahme %	Einsparung von Arbeitskräften %	Produktivitätssteigerung %	Zunahme von Arbeitslöhnen %
Bleichhaus	40	26	88	19
Färberei	33	57	208	10
Trockenanstalt	33	36	108	10
Presserei	25	23	63	7
Druckerei	23	0	23	14
Packraum	23	0	23	16

Abb. 2: Erzielte Produktivitätssteigerung am Beispiel eines ägyptischen seidenverarbeitenden Textilunternehmens¹⁾

Eine andere ILO-Produktivitätsmission war 1952 in Indien zum selben Zwecke anwesend. Für die Untersuchung wählte man fünf Firmen in Kalkutta und einige in Bombay und Ahmedabad. Von den Firmen in Kalkutta wurden z.B. 13 Trainees zur Verfügung gestellt. Sie erhielten zunächst eine zweiwöchige, theoretische Managementausbildung, wonach sie dann in ihre Firmen zurückgeschickt wurden, um in ständigem Kontakt mit der ILO-Beratungsstelle ihre erworbenen Kenntnisse in der Praxis anzuwenden. Es wurden auch mit dieser Methode enorme Produktivitätsfortschritte erreicht. In manchen Pumpwerken war sogar eine Produktivitätssteigerung bis zu 60 % festzustellen.²⁾ Auch in Israel haben sich in Zusammenarbeit mit der ILO ähnliche Ergebnisse erzielen lassen. Vor allem auf dem Gebiet der Landwirtschaft wurde ein Produktivitätszuwachs von 62.5 % erzielt.³⁾ In Pakistan konnte z.B. durch vierwöchentliche Management-Beratungen der ILO-Delegation, die diese in den verschiedenen Betrieben des Landes durchführte, eine 30%ige Produktivitätssteigerung in den Textilbetrieben erzielt werden. Bei einem wiederholten Beratungsbesuch konnte sogar eine nochmalige Steigerung auf insgesamt 40% erreicht werden.⁴⁾ Auch in Taiwan konnte man durch bessere Managementausbildung sehr gute Produktivitätssteigerung verzeichnen. "Management Improvement is a basic and funda-

¹⁾ Entnommen aus ILO Productivity Missions ..., a.a.O., S. 141.

²⁾ Ebenda, S. 20 ff.

³⁾ Ebenda, S. 20 ff.

⁴⁾ Ebenda, S. 145 ff.

mental element of a productivity drive. No factory or no industry can make substantial increase in its efficiency without good management. Taiwan has carried out a productivity drive for seven years."¹⁾

Betrachtet man die Führungsausbildung als Instrument der Kostensenkung, so war beispielsweise aus dem pakistanischen Fünf-Jahres-Plan (3. Planperiode) festzustellen, daß über 3000 Millionen Rupees für Investitionen verschiedener Entwicklungsprojekte angesetzt wurden; hätte man durch eine bessere Führungsausbildung einen 10%igen Produktivitätszuwachs erreicht, dann wären ca. 300 Millionen Rupees gespart worden.²⁾

Nachdem die makro- und mikro-ökonomische Bedeutung der Managemententwicklung dargelegt wurde, müssen nun die Probleme externer und interner Art, die ihr in den Entwicklungsländern im Wege stehen, im folgenden Kapitel untersucht werden.

IV. Entwicklungshemmende Determinanten der Umwelt

Hier soll zunächst in Anlehnung an Walton unter dem Begriff "Umwelt" der Unternehmung "... all of the external conditions and influences affecting the life and development of a business firm"³⁾ verstanden werden. Die verschiedenen Umweltfaktoren - beispielsweise die jeweils herrschende Wirtschafts-, Gesellschafts-, Rechts- und politische Ordnung, sozialpsychologische Reaktionen, geographische und klimatische Bedingungen - bestimmen jede sozio-ökonomische Entwicklung und damit die Entwicklung der Unternehmensführung. Die externen Daten weisen die Eigenschaften der äußerst komplex-probabilistischen Systeme auf, worüber streng detaillierte Voraussagen weitgehend problematisch sind. So ist die Unternehmensführung in ihrer operierenden Umwelt mit einem Schiff in der See vergleichbar, das den Einflüssen der umgebenden Gewässer, den Stößen der Winde, Wellen und anderen Elementen ausgesetzt ist. Jedoch nicht nur die Beschaffenheit der Umwelt ist für das Schiff wichtig, sondern auch die Kondition des Schiffes (wie Größe, Kapazität, Stabilität sowie Geschwindigkeit und Flexibilität). Ein Ozean-

¹⁾ Kao, Si-chin: Management Improvement and Productivity Drive in Taiwan. In: CIOS XIII, 1963, S. 548.

²⁾ vgl. ILO Productivity ..., a.a.O., S. 5.

³⁾ Walton, Scott D.: American Business and its Environment. New York 1966, S. 11 f.

damfer und ein Segelschiff sehen sich mit derselben Umwelt konfrontiert, jedoch wirkt diese verschieden auf sie ein.¹⁾ Kurzum, für die Unternehmensführung und deren Entwicklung bedeutet die Umwelt so viel wie das Wasser für das Leben eines Fisches.²⁾

In dieser Arbeit werden alle externen Daten in zwei Gruppen, nämlich in die primäre und die sekundäre Umwelt eingeteilt.

1. Primäre Umwelt

Die primäre Umwelt³⁾ oder physikalische Umwelt, welche die natürlichen Gegebenheiten, landschaftliche und klimatische Bedingungen u.ä. eines Landes darstellt, hat auf dessen sozio-ökonomische Entwicklung keinen geringen Einfluß. Denn bei der Erschließung einer Volkswirtschaft, bei ihren Chancen und Ausichten auf einen sozialen und wirtschaftlichen Aufstieg spielen die Zugänglichkeit, die Beschaffenheit der Oberfläche des jeweiligen Landes, Zahl und Qualität von Häfen, Flüsse, Lage zum Meer und das Vorhandensein und Fehlen von unüberwindlichen Schranken (z.B. hohe Gebirgszüge, Wüsten bzw. undurchdringliche Tropenwälder etc.) eine große Rolle. So erschwert die geographische Lage (schwer befahrbare Bergkette, enge Pässe und Täler, starkes Gefälle, ungünstige Bäche und Flüsse) in Afghanistan, Nepal, Laos u.ä. Entwicklungsländer deren Industrialisierung. Damit sind die Verkehrswege (Eisenbahnen, Straßen, Kanäle) als materielle Infrastruktur in solchen Ländern kaum entwickelt.⁴⁾ Daß das tropische und subtropische Klima, in dessen Zonen die meisten Entwicklungsländer beiderseits des Äquators liegen, Gesundheit und Energie des Menschen mehr als des der gemäßigten Zone beeinflusst, kann auch nicht bestritten werden. Es ist auch anzunehmen, daß der Mensch auf der Nordhalbkugel durch kühles und stärkendes Klima ständig zur Arbeit angeregt wird, während die Menschen im Süden oder Osten durch entweder zu heißes oder zu kaltes Wetter periodenweise Depressionen erleiden. Es mag sein, daß das Tropen- und Subtropenklima eine Diskontinuität auf Grund der Hitze, Feuchtigkeit u.ä. im Produktionsprozeß verursacht. Es tritt auch zu, daß die schlechten Voraussetzungen in der Landwirtschaft oder im

¹⁾ Vgl. Blough, Roy: International Business: Environment and Adaption. New York 1966, S. 23.

²⁾ Vgl. auch McGregor, Douglas: The Human Side ..., a.a.O., S. 49.

³⁾ Vgl. auch Behrendt, Richard F.: Soziale ..., a.a.O., S. 110.

⁴⁾ UN (Hrsg.): Economic Survey of Asia and the Far East. Bangkok 1958, S. 183 ff.

Transportwesen in den schlechten klimatischen Verhältnissen wurzeln. Aber daß im Durchschnitt die Menschen auf der Nordhalbkugel wegen des günstigen Klimas begabter sind und auf Grund ihrer Kraft und Ausdauer den Fortschritt der Zivilisation besonders bewirken, - wie es Huntington behauptet - scheint sehr umstritten zu sein. Wie wäre es dann möglich, daß das Klima im siebten oder achten Jahrhundert v. Ch. das Wachstum der Kultur in Griechenland förderte, dieses aber heute nicht mehr der Fall sein soll. Weiter wäre anzuführen, daß z.B. Polen und England auf ca. gleichem Breitengrad liegen, das Pro-Kopf-Einkommen aber in England ca. fünfmal höher als in Polen ist.¹⁾ Es können sich sogar Länder mit fast gleichen geographischen Bedingungen ihrem Entwicklungsstand nach sehr stark voneinander unterscheiden. Dafür wäre Israel und seine arabischen Nachbarländer zu erwähnen, wo die Entwicklung ungleichmäßig vor sich geht. Sogar in ein und demselben Land können sich gewaltige sozio-ökonomische Wandlungen vollziehen, ohne daß sich die geographische Umwelt und das Klima geändert hätten. Das zaristische Rußland als vorwiegend traditionales Agrarsystem verwandelte sich in die heutige, moderne sowjetische Industriegesellschaft. Auch das abgekapselte, feudale Japan entwickelte sich zur gegenwärtigen Leistungsgesellschaft, ohne daß sich wiederum die geographische Lage und das Klima verändert hätten. Die ägyptischen Pyramiden, die chinesische Kultur, die indischen Tempel und alle künstlerischen Paläste u.ä. der Vergangenheit und die Entstehung zahlreicher Industrien in Afrika, Asien und Südamerika in der Gegenwart sind andere eklatante Beispiele, die dieser These widersprechen.²⁾ Das Klima wird lediglich dann einen Einfluß auf die Aktivität der Führungskräfte haben, wenn diese aus Europa, Nordamerika und ähnlichen Ländern in die Entwicklungsländer kommen; aber das Klima kann keinen großen Einfluß auf einheimische Fach- und Führungskräfte in den Entwicklungsländern haben.

Man fragt nur oft, ob es für die Führungsausbildung in den Entwicklungsländern nicht an Begabungen fehle. "Dafür werden dann einige Symptome genannt. Als Antwort auf die Frage sollte

¹⁾ Vgl. Woytinski, W.S./Woytinski, E.S.: World Population and Production. New York 1953, S. 30.

²⁾ Vgl. Huntington, R.: The character of races. New York 1924, S. 233; ders.: Civilization and climate. New Haven 1915; sowie Woytinski, W.S./Woytinski, E.S.: World Population ..., a.a.O., S. 29.

man trotz der Tatsache dieser Symptome ein axiomatisches Nein sagen. Die Symptome deuten auf überwindbare Anpassungs- und Übergangsschwierigkeiten, nicht auf ein organisches Unvermögen. Wir haben in den letzten Jahrzehnten genug Erfahrungen gesammelt, um Mut zu diesem Nein zu besitzen. Das geographische Milieu ist kein Hemmnis, weder direkt noch durch die Beeinflussung der menschlichen Konstitution. Man arbeitet in den heißen Ländern am hellen Tag in kurzer Hose ohne Kopfbedeckung. Man kann dort leben ohne Hängematte und Sonnenuntergangswisky, wie man in Ostasien ohne Rikscha leben kann. Tristan da Cunha und das grönländische Thule vertragen mit ihren Menschen die technische Wirtschaftskultur so gut wie Kalkutta oder Léopoldville."¹⁾ Somit ist erwiesen, daß es naiv und absurd wäre, allein das Klima oder sonstige vorgenannte Hindernisse der primären Umwelt für die Unterentwicklung verantwortlich zu machen, da ja die physikalischen Umweltverhältnisse (karge Gebirgstäler, niedrige Temperaturen, Isolierung von großen, schiffbaren Flüssen und vom Meer) der Hochländer von Peru, Bolivien, Afghanistan, Nepal, Tibet praktisch dieselben sind wie die der Schweiz, und dennoch ist die Schweiz ein hochentwickeltes Land, und das, obwohl beispielsweise die Anden wertvolle Mineralien bergen und die Alpen nicht.²⁾ Daraus wird wieder ersichtlich, daß die Grundlagen der Entwicklung weder biologisch noch geographisch bedingt sind, - wiewohl auch diese Faktoren eine gewisse Rolle spielen - sondern vor allem durch die herrschende geistige Haltung und Wertvorstellung. Ein weiteres Beispiel hierzu geben auch Länder wie Dänemark, Schweden, Japan, die im Hinblick auf natürliche Ressourcen auch nicht zu günstig liegen, trotzdem aber einen hohen Wohlstand und das Stadium der Prosperität erreichten, weil sie im Stande waren, durch Managemententwicklung ein Klima zur Stimulierung des technischen Fortschrittes und Produktion zu schaffen.³⁾ Es wäre auch ein großer Irrtum, die Unterentwicklung eines Landes auf die menschlichen Rassen zurückzuführen. Denn nach Ansicht der Anthropologie sind die menschlichen Rassen fast alle gleich, deren jeweilige Überlegenheit jedoch ist umweltbedingt.⁴⁾ Es gibt naturgemäß im ersten Stadium der Industrialisierung Anpassungs- und Übergangsschwierigkeiten, die überwunden

¹⁾ Pfeffer, K.H.: Die Bildung sozialökonomischer Führungskräfte in Entwicklungsländern. In: Wirtschaftsdienst, November 1959, S. 628.

²⁾ Vgl. Behrendt, Richard F.: Soziale ..., a.a.O., S. 84.

³⁾ Vgl. auch Ettinger, Karl E.: Vorwort, a.a.O., S. IX.

⁴⁾ Vgl. u.a. Muddathir, Ahmed: Der soziale Rahmen ..., a.a.O., S. 68.

werden können. So lehrt die Geschichte Englands, daß am Anfang der industriellen Revolution die unternehmerischen Führungskräfte auf vielfältige Schwierigkeiten (unzuverlässige und undisziplinierte Arbeiter u.ä.) stießen, bis die Voraussetzungen (z.B. Verringerung der Arbeitsstunden und Gewöhnung der Arbeiter an die technische Umwelt u. dgl.) erfüllt waren.¹⁾ Daraus ergibt sich gleichzeitig, daß die Auffassung derjenigen, die die weiße Rasse als die Überlegenere in den Vordergrund stellten (wie z.B. A. Graf de Gobineau und H. Stewart Chamberlain u.ä.), überholt ist. Hierzu stellt Pfeffer fest: "Noch weniger ist die "Rasse" ein Hemmnis, die am Erscheinungsbild, der Hautpigmentierung, der Schädelform, dem Haar oder den Bewegungen erkannt werden kann. Motorenschlosser und Piloten aller Rassen haben sich ebenso bewährt wie Kaufleute und Bürokräfte. Auch die geistesgeschichtlich, besonders religionsgeschichtlich beeinflusste Wirtschafts- und Arbeitsgesinnung ist nicht ausschlaggebend, denn sie ist ja veränderbar. Wer das Gegenteil glaubt und Behauptungen über typisch händlerische Nationalcharaktere aufstellt, riskiert, von einem Unbekannten aus einer ganz anderen Nation übers Ohr gehauen zu werden. Typisch schmutzige Länder waren nach einem politischen Umschwung rasch sauber und umgekehrt."²⁾ Besonders mit diesen letzten Ausführungen sind wir bereits in den Bereich der sekundären Umwelt eingetreten.

2. Sekundäre Umwelt

Die sekundäre Umwelt, die mit Kultur im weitesten Sinne gleichzusetzen ist, bedeutet all das, was der Mensch über die primäre Umwelt hinaus sich selbst und in Auseinandersetzung mit ihr schafft. Hierzu zählt man also alle Normen, Zielsetzungen, Verhaltens- und Ordnungsformen, welche sich Menschen selbst oder einander, individuell oder gesellschaftlich geben. Das umfaßt also Ideen, Ideale und Ideologien, die Menschen individuell oder gruppenweise als Leitbilder oder Rechtfertigung ihres Tuns erdenken, und darüber hinaus dieses Tun gemeinhin. Wörtlich schreibt Behrendt: "Seelisch-geistige, soziale und materielle Kräfte und Errungenschaften sind praktisch untrennbar in die Kultur miteinander verschmolzen. Religion, Sitte, Kunst, So-

¹⁾ Vgl. Muddathir, Ahmed: Der soziale Rahmen ..., a.a.O., S. 66 ff.

²⁾ Pfeffer, K.H.: Die Bildung ..., a.a.O., S. 628. Zu dem Problem der erwähnten Rassentheoretiker vgl. auch o.V.: Der Nationalsozialismus 1919 - 1933. In: Informationen zur politischen Bildung, Folge 123, Juni/Juli 1967, S. 10.

zialgebilde, von der Familie bis zur Nation, sowie gesellschaftliche Rollen und Strukturen sind ebenso integrierende Bestandteile und Ausdrucksformen menschlicher Kultur wie die sehr unterschiedlichen Ausmaße von Technologie, wirtschaftlicher und militärischer Gestaltungsfähigkeit, die Menschen in den verschiedenen Kulturkreisen und Entwicklungsphasen manifestieren."¹⁾ Somit sind in der Kultur bzw. sekundären Umwelt die soziale - im engeren Sinne - die ökonomische, die politische, die psychologische und ethische Umwelt nach Junkerstorff/Gast²⁾, oder die drei Formen von Walton, nämlich die soziale, ökonomische und politische Umwelt, enthalten.³⁾

Die Ursachen der Armut in den Entwicklungsländern lassen sich nun jedoch nicht nur auf rein wirtschaftlich-technische Rückständigkeit zurückführen, sondern vielmehr auf die viel stärkeren Barrieren, die in geistiger Haltung und Wertvorstellung, der Weltanschauung, den Glaubenssätzen, der Tradition und sonstigen sozial-psychologischen Faktoren wurzeln.⁴⁾ Das bedeutet, daß das Denken und Handeln der Menschen in den Entwicklungsländern immer noch durch andere Werte kontemplativ-religiöser, magischer und traditionaler Art bestimmt werden. "Die gesellschaftlichen Normen und die ihnen entsprechenden psychischen Bindungen in glaubens- und traditionsbestimmten Lebensformen weisen die meisten Menschen auf Sippe, Gemeinde (gegebenenfalls auch Stamm) und die unmittelbare Religion als natürliches Habitat hin und verhindern (bis zum Einsatz der Dynamisierung) erhebliche geographische Mobilität. Art und Ausmaß von Bildung und Beruf werden von der Herkunft bestimmt."⁵⁾ Denn die religionsbedingten Bräuche, Konventionen und Lebenseinstellungen solcher statischen Gesellschaften, in welchen die ökonomische Aktivität und Statusrollen durch Geburt fixiert sind, prägen noch weitgehend passive Verhaltensweisen und eine Art Schicksalsergebenheit, wo jeder aktive Gestaltungswille,

¹⁾ Behrendt, Richard F.: Soziale ..., a.a.O., S. 110.

²⁾ Vgl. Junkerstorff, Kurt/Gast, Walter F.: Grundzüge des Management. Wiesbaden 1960, S. 25 ff.

³⁾ Vgl. Walton, Scott D.: American Business ..., a.a.O., S. 11 f.

⁴⁾ "The attitudes, values, and cultural traditions of the people ... determine its economic levels of accomplishment. Its economic destiny is shaped more by psychological and sociological factors than by material resources."
Mee, John F.: Scientific ..., a.a.O., S. 6.

⁵⁾ Behrendt, Richard F.: Soziale ..., a.a.O., S. 77.

Entscheidungsfreudigkeit, Initiative, Erwerbs-, Arbeits- und Gemeinsinn, sozialer Ehrgeiz, wirtschaftliches und gesellschaftliches Aufstiegsstreben, Leistungsmotivation, zweckrationales und unternehmerisches Handeln fremd sind. " Das eindeutige Beispiel für die hemmende Wirkung, die die Religion auf die Wirtschaftsentwicklung ausübt, stellt Indien dar. Wenn ein Großteil des ohnehin geringen Umfanges an Nahrungsmitteln als Futtermittel für heilige Tiere dient, ist es ohne Zweifel schwierig, die materiellen Lebensverhältnisse des Volkes zu verbessern."¹⁾ Der Buddhismus²⁾ mit seiner Lehre von der Aussicht auf Erkenntnis der Wahrheit und ein im Jenseits besseres Leben, mit dem Preis, geduldig das Gegenwärtige zu ertragen, hat auch negative Auswirkung auf die sozio-ökonomische Entwicklung im allgemeinen und die Entwicklung der Unternehmensführung im besonderen. "Almost all religions have glorified the simple life but this feeling has had a greater impetus in Asia than in Europe ... The world is an illusion: what matters is not this life but the life hereafter."³⁾ Der Einfluß der Religion geht in diesen Ländern sogar so weit, daß z.B. "In Vietnam und Kambodscha ... heute ... das Wort des buddhistischen Priesters häufig noch mehr als der sachkundige Rat eines ... Experten"⁴⁾ gilt. Der Islam, der immer noch einen überragenden Einfluß auf das Denken, sozio-ökonomische Verhalten und die Leistungsmotivation der breiten Masse der ganzen islamischen Welt hat, kennt in vielen solcher Länder keine Scheidung von Religion, Staat, Gesellschaft, Wirtschaft. Er zieht sich also durch das ganze menschliche Leben⁵⁾ hindurch und stellt somit nicht nur Regeln für die Wirtschaftsführung und Administration sowie für das Zivil- und Strafrecht auf, sondern auch für das Alltagsleben jedes Einzelnen oder von Gruppen und dringt in die kleinsten Entscheidungen der Gläubigen vor. "Jede auch noch so bedeutungslose Handlung der Menschen ist religiös orientiert."⁶⁾

¹⁾ Reh, Willi F.: Aktuelle ..., a.a.O., S. 5.

²⁾ Die Lehre des Buddhismus sieht das Leben als ein Leiden. "Von der Geburt an steht dem Menschen unentrinnbar der Tod bevor, erwartet ihn der Abstieg, das Alter, der Verlust in jeglicher Gestalt, droht ihm die Krankheit ... Das Leben ist Leiden ..." Aster; Ernst von: Geschichte der Philosophie. Stuttgart 1963, S. 16.

³⁾ Sundaram, K.: Social and Human Problems in Introducing Technological Change. In: CIOS XIII, 1963, S. 497.

⁴⁾ Reh, Willi F.: Aktuelle ..., a.a.O., S. 5.

⁵⁾ Vgl. Rühl A.: Vom Wirtschaftsgeist im Orient. Leipzig 1925, S. 24.

⁶⁾ Ebenda, S. 26.

Das alltägliche Predigen der Priester (Mullahs) über die Genügsamkeit, Askese und Armut als Schlüssel zum Paradies sowie das traditionale Fasten der Moslems, die gähmend und hungrig in einer Ecke sitzen, stehen dem wirtschaftlichen Leben feindlich gegenüber. Ebenso schränkt die Pflicht, Almosen zu geben, den Zwang zur Arbeit ein. Außerdem ruft das islamische Zinsverbot eine außergewöhnliche Erstarrung der Gesamtwirtschaft hervor und verhindert vor allem die Entwicklung eines dynamischen Bank- und Kreditwesens. Kurz, das durch religiöse Tabus motivierte Verhalten - das immer noch im Fatalismus verhaftet ist - solcher Gläubigen verträgt sich kaum mit notwendigen technischen Neuerungen.¹⁾ Dies kann sogar so weit gehen, daß westliche, moderne Managementprinzipien und -methoden als ein Machwerk des Unglaubens verworfen werden.²⁾ Auch sind die durch die Religion geduldeten Mehrehen (sog. horizontales Familiensystem), d.h. die häusliche Gemeinschaft des Mannes mit mehreren Frauen und mit den Kindern aus den verschiedenen Ehen in vielen islamischen Ländern, sowie das Zusammenleben vieler Ehepaare nach der Heirat mit den Eltern des Mannes und sonstigen Verwandten (sog. vertikales Familiensystem) in Indien, entwicklungshemmend. Ein solches Gemeinschaftsleben fördert keineswegs ein günstiges Klima zur Bildung von Ersparnissen, da die Früchte des Verzehrs auf Verbrauch verteilt werden müssen. Solange der Sohn das von seinem Vater verbliebene Haus als Erbe mit seinen Geschwistern teilen muß, wird bei der Selektion seines Arbeitsplatzes die Nähe zur Vaterwohnung das wichtigste sein. Abgesehen davon gilt für ihn die Lebensregel: "A good son would try to live near his parents even if it means giving up a good job in another part of the country ... Nothing in life is worth the sacrifice of moving away from your parents."³⁾ Die ablehnende Haltung der katholischen Kirche und ähnlicher Religionen gegenüber der Geburtenkontrolle fördert sogar noch die Bevölkerungsexplosion und macht somit den Erfolg der Investitionen aller Art in den Entwicklungsländern zunichte.

¹⁾ Es muß hier betont werden, daß nicht unbedingt die echte Lehre des Islam die Verantwortung für die rückständige Gesinnung und geistige Haltung der Gläubigen im Orient zu tragen hat, sondern vielmehr die starre und dogmatische Auslegung der traditionellen Priester. Als Beweis gelten z.B. die Koransuren XXVIII und XXXIII, in denen die Moslems speziell zur Arbeit und ständigen Anpassung an Neuerungen aufgerufen werden.

²⁾ Vgl. auch Behrendt, Richard F.: Soziale ..., a.a.O., S. 264ff.

³⁾ Bradburn, Norman M.: The Managerial ..., a.a.O., S. 99.

Daneben sind besonders in Afrika noch Beispiele der Zauberei, Magie und des Aberglaubens bekannt, die das ökonomische Verhalten der Menschen tief beeinträchtigen.¹⁾

Als Ausnahmen gelten jedoch einige religiöse Gruppen, die auf Grund ihrer weltanschaulichen Überzeugung im Wirtschaftsleben außerordentlich aktiv sind. In Nordindien z.B. sind kleine Sekten wie die der Jains, Vaishnavas und Parsen beheimatet, die eben auf dem kommerziellen Sektor sehr erfolgreich sind. Sowohl die Jains als auch die Vaishnavas praktizieren Gewaltlosigkeit gegenüber allen Lebewesen, indem beispielsweise die genannten Jains sogar

die Getränke filtern, die Luft durch eine Stoffmaske atmen und keine Kleider tragen, um besonders im letzteren Fall nicht irgendwelches Ungeziefer in den Stoffalten zu töten.²⁾ Die Parsen³⁾ wiederum sind Emigranten aus Persien mit Anhängern Zarathustras, dessen Lehre vergleichbar ist mit dem Calvinismus. Die Gujuratis und Marwari sind in Indien ebenfalls für ihre Geschäftstüchtigkeit berühmt.⁴⁾ In Pakistan sind die Khojas bzw. die Ismaelis, Anhänger des Aga Khan, außerordentlich erfolgreiche Unternehmer.

Die Paschtunen oder Pathans bzw. "echten Afghanen" sind nicht aus religiöser Überzeugung, sondern vielmehr aus Gründen der übersteigerten Einschätzung von Souveränität, Ehrgeiz, martialischen Eigenschaften u.ä. vor allem in den Ortschaften Mitai/Mohmand und Darra in dem Gebiet von "Paschtunistan" als erfolgreiche Unternehmer besonders auf dem Gebiet der Waffenherstellung bekannt.⁵⁾ Eine andere Gruppe als kleine Minderheit in Afghanistan sind die Tadschiken⁶⁾, die wie viele sol-

¹⁾ Vgl. Dülfer, Eberhard: Betriebswirtschaftliche Probleme in den Entwicklungsländern. In: Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik. Würzburger Hochschulwoche 27. - 30. November 1962 (hrsg. von E.H.Sieber), H. 21, Berlin 1963, S. 159 f.

²⁾ Vgl. Bouquet, A.C.: Comparative religion. London 1954, S. 155.

³⁾ Dafür wäre der Inhaber des "Jamshed Tata-Konzern" in Jamshedpur/Indien als Beispiel eines geschäftstüchtigen Parsen anzuführen.

⁴⁾ Vgl. Myers, Charles A.: Labor Problems in the Industrialization of India. Cambridge/Mass. 1958. S. 21 ff.

⁵⁾ Hier wäre darauf hinzuweisen, daß das Problem "Paschtunistan" noch ungelöst ist. Daß viele Unternehmen wegen solcher Konflikte (wie z.B. wegen dem Streit zwischen Afghanistan und Pakistan um Paschtunistan, zwischen Pakistan und Indien um Kaschmir, zwischen Ägypten und dem Sudan um das Nilwasser, dem chinesisch-indischen Grenzkonflikt u.ä.) gewaltige Verluste erlitten und noch erleiden, ist evident. Vgl. auch

⁶⁾ Winkler, Hans-Joachim: Die Entwicklungsländer, a.a.O., S. 19. Vgl. auch Klimburg, Max: Afghanistan. Wien 1966, S. 110ff.

cher Minoritätsgruppen (wie die Chinesen in Indonesien, Malaysia, Burma und anderen südasiatischen Gebieten, die Inder in Ostafrika, Libanesen und Syrer in Westafrika und Südamerika) im Wirtschaftsbereich geschäftstüchtig sind. Der Grund hierfür dürfte sein, daß sich Menschen solcher Gruppen oft von der Gesellschaft als verdrängt und diskriminiert fühlen und deswegen durch Erfolge im Geschäftsleben ihre Situation zu kompensieren suchen.¹⁾

Aber es ist - abgesehen von diesen entwicklungsfördernden Antrieben und Werthaltungen - in vielen traditional und religiös unterbauten, hierarchisch gegliederten Entwicklungsgesellschaften nicht verwunderlich, daß man zumeist auf jede Einkommenserhöhung mit Leistungsminderung reagiert. Denn es ist üblich, - wie schon dargelegt - das zusätzliche Einkommen unter den Verwandten zu verteilen. Zudem wird bei vielen Völkern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas ein Leben auf der Basis des Existenzminimums, bei Unterbeschäftigung bzw. Arbeitslosigkeit nicht als ernstes Problem angesehen, so lange man mit Hilfe von Verwandten, Familien- oder Sippenmitgliedern der härtesten Not entgegen kann.

Im allgemeinen kann also festgestellt werden, daß die Entwicklungsvölker spontan, d.h. ohne Kalkulierung des Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag, traditional und sicherheitsbedacht, routinär wirtschaften. Die Arbeitsteilung ist in der Regel in den meisten Gebieten unterentwickelt, und der große Teil der Produktion ist auf Selbstversorgung gerichtet. Die Bevölkerungsschichten sind oftmals auf dem Kastensystem aufgebaut, dem man durch Geburt angehört und innerhalb welcher die Rechte und Pflichten, der Lebens- und Arbeitsstil, das Einkommens- und Bildungsniveau der Mitglieder durch diese Zugehörigkeit fixiert sind. Hierbei überwiegt die große, integrierende Bedeutung der primären Gruppen mit großgemeinschaftlicher Struktur, mit starker Loyalitäts- und Solidaritätsbeziehung zwischen den Mitgliedern, weil es keine staatliche Fürsorge oder Versicherungssysteme gibt. Die patriarchalische Struktur solcher primären Gruppen ist in der Vorherrschaft der Männer und Alten gegenüber den Frauen und Jungen begründet. Somit sind also Familie, Sippe und Stamm die wesentlichen Elemente der Gesellschaft.²⁾ Die Vaterdominanz in einer

¹⁾ Daß Juden ein hohes b Leistungsniveau aufweisen, kann einerseits auf die oben zuletzt erwähnten Motive und andererseits auf ihre religiöse Überzeugung zurückgeführt werden. Vgl. McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft, a.a.O., S. 268 und 309 ff.

²⁾ Vgl. Behrendt, Richard F.: Soziale ..., a.a.O., S. 76 ff. und 144 ff.

solchen Familie - wie schon erwähnt - verpflichtet besonders die Kinder zu absolutem Gehorsam, und damit sperrt sie sich gegen jede moderne Erziehung, allgemeine Bildung und Berufsausbildung und unterdrückt die Entwicklung neuer Ideen und damit die Persönlichkeitsentfaltung der Kinder.

Es ist auch bekannt, daß die Kommunikationssysteme und sonstigen Infrastrukturen¹⁾ in vielen Entwicklungsländern unterentwickelt sind, die Markttransparenz für den Verbraucher gering ist. Außerdem gibt es kaum einheitliche Waren-, Arbeits- und Kapitalmärkte und somit kein einheitliches Preissystem. Was die Kapitalknappheit in den Entwicklungsländern angeht, so liegt auf der Hand, daß bei dem niedrigen Pro-Kopf-Einkommen kaum Ersparnisbildung²⁾ möglich ist, und damit bleiben die Finanzierungsmöglichkeiten der Investitionen beschränkt.

"Low income allows of no saving. Without saving, there is nothing to invest. Without investment, there can be no economic advance, and so poverty is self-perpetuating."³⁾ Dazu kommt noch, daß der nicht-konsumierte Teil des höheren Einkommens einer kleinen, sehr reichen Oberschicht vielfach nicht als Sparangelegenheit dem Kapitalmarkt zugeführt wird, sondern statt dessen gehortet oder ins Ausland transferiert (Kapitalflucht)⁴⁾ wird. Ebenso wirkt sich die schlechte Einkommensrelation einer Gesellschaft ohne Mittelstand sowie die Nachahmung westlicher Konsumgewohnheiten negativ auf die Ersparnisbildung aus. Die außenwirtschaftliche Situation dieser Länder ist durch De-

¹⁾ Es kann nicht genug betont werden, daß die Hauptschwierigkeiten weniger in der gewiß nicht einfachen Beschaffung der riesigen Mittel für die Sachinvestitionen in der Infrastruktur, Industrie u.ä. liegen, sondern vielmehr in der Schaffung des "human investment" als primäre Voraussetzung der sozio-ökonomischen Entwicklung.

Vgl. Sieber, Eugen H.: Die personelle Seite, ein Kernproblem der Entwicklungshilfe. In: Personelle Fragen der Entwicklungshilfe (Hrsg.: Kammergemeinschaft Ausbildung und Bildung der Vereinigung der Niedersächsischen Industrie- und Handelskammer u.a.). Hamburg 1961, S. 18.

²⁾ "Ohne Sparen kein Kapital. Ohne Kapital ist die Erweiterung der ... industriellen Basis unmöglich. Ohne diese Basis gibt es jedoch keine ausreichende, produktive Beschäftigungsmöglichkeit. So bleibt es bei Armut und Hunger." Ebenda, S. 22.

³⁾ Galbraith, John Kenneth: Economic Development. Cambridge/Mass. 1964, S. 17.

⁴⁾ Die Abwanderung der Intelligenzschicht (brain drain) aus den Entwicklungsländern in die Industrieländer stellt daneben auch eine Flucht des geistigen Kapitals dar. Vgl. Becket, James: Es ist schlimm bestellt um die Weltwirtschaft. In: Das Baugerüst, 1/2/1968, S. 15 f.

visenmangel charakterisiert, was ständig zu Zahlungsbilanzdefizit führt, und zwar weil es weder eine Möglichkeit gibt, den Export der meisten Monokulturwirtschaften¹⁾ zu steigern, noch den Import durch inländische Produktion zu substituieren. Weiterhin sind die meisten Entwicklungswirtschaften der drohenden, doppelten Gefahr einer Rezession und einer Inflation ausgesetzt: "Inflation is the enemy of economic advance."²⁾ Somit wird ausländischer Kapitalzufluß aus diesen und vor allem aus politischen Unsicherheitsgründen erschwert. Werden dennoch ausländische Investitionen in den Entwicklungsländern vorgenommen, so ist der Rückfluß in die Industrieländer viel größer als diese Investitionen. Ferner werden von den ausländischen Firmen auf dem Binnenmarkt der Entwicklungsländer in großem Maße lokale Ersparnisse zur Investition im Ausland gesammelt - es ist wiederum evident, daß ein Sparer in den Entwicklungsländern es vorzieht, sein Kapital in einem Riesenkonzern zu investieren und nicht in einer labilen Lokalindustrie.³⁾

Jede sozio-ökonomische Entwicklung und damit auch die Entwicklung einer dynamischen Unternehmensführung bedürfen einer funktionsfähigen, staatlich-politischen Ordnung, die entweder in vielen Entwicklungsgebieten völlig fehlt oder noch nicht ganz funktionsfähig ist, so daß Sicherung von Leben, Eigentum und anderen Rechten der Einwohner nicht gewährleistet ist. Für den ersten Fall kann man z.B. das schon erwähnte Gebiet von Paschtunistan anführen, wo vor allem in dem Teil der freien Stämme von Paschtunen (wie Tarkani, Utmankhil, Sapi, Mohmands, Afridis, Oraksais, Schinwari - nördlich und südlich vom Khyber-Pass - bis zu den Massuds, Wasirs in Wasiristan)⁴⁾ weder Staats-, Rechts-, Sozial- und Wirtschaftsordnung exi-

1) So sind Länder wie Ghana auf den Kakaoanbau, Gambia auf den Erdnußanbau, Brasilien und Kenya auf den Kaffee, Malaya auf Kokosprodukte, Ägypten auf Baumwolle, Pakistan auf Jute, Afghanistan auf Karakulfelle usw. angewiesen. Vgl. Udo, Etim N.E.: Die internationale Gerechtigkeit heute: Mythos oder Realität? In: Das Baugerüst, 1/2/1968, S. 31.

2) Galbraith, John Kenneth: Economic ..., a.a.O., S. 18.

3) Vgl. Becket, James: Es ist ..., a.a.O., S. 16.

4) Vgl. Pazhwak, Rahman: Pakhtunistan. O. J., S. 11 ff.; Abawi, Khalil A.: Der Kampf des Pachtunischen Volkes um die Unabhängigkeit seiner Heimat Pachtunistan. Freiburg 1962, S. 3 ff.; Cercoe, Olaf: The Pathans 550 B.C. - A.D. 1957. London 1962, S. 12 ff.

stiert, noch eine materielle, personelle und institutionelle Infrastruktur gibt - ganz zu schweigen von modernem Handels-, Gesellschafts-, Vertrags-, Firmen- und Markenrecht.¹⁾

Andererseits wird durch Rassen- und religiöse Konflikte (z.B. Biafra, arabisch-israelischer Konflikt u.ä.) sowie wiederholte Militärputsche (Irak, Syrien, viele lateinamerikanische und afrikanische Länder) die bestehende politische Ordnung in Frage gestellt. Die hohen parasitären Ansprüche der Militärdiktatoren, Monarchen und Oligarchen an die öffentlichen Fonds auf Kosten der anonymen Allgemeinheit für unproduktive Zwecke sind in zahlreichen Entwicklungsländern bekannt. Solche autoritäre Führung neigt zu nutzlosen Schauprojekten (Prestige-Investitionen).²⁾

Zusammenfassend ergibt sich aus unserer obigen Umweltanalyse, daß die sozio-ökonomischen und politischen Verhältnisse, in welchen die Unternehmungen in Afrika, Asien und Lateinamerika leben, ganz anders sind als in Nordamerika und zum großen Teil in Westeuropa. Darum ist es ziemlich schwierig, Vergleiche zu ziehen z.B. zwischen afrikanischen, asiatischen, lateinamerikanischen und nordamerikanischen Unternehmen, trotz gleicher Unternehmensgröße. Insbesondere wird die Unternehmung in den meisten Entwicklungsländern dadurch gekennzeichnet, daß sich die kulturellen Gruppen in starkem Maße mit dem einen oder anderen Unternehmertypus identifizieren. Eine weitere Kennzeichnung für die Entwicklungsländer ist, daß der Staat nicht nur systematisch den Lauf der wirtschaftlichen Aktivität lenkend unterstützt, sondern darüber hinaus konkrete, ökonomische Entwicklungsziele (z.B. ein optimales Wirtschaftswachstum) festsetzt. Diese Politik ist für diesen Typus Länder notwendig, weil bis jetzt die Zahl der einheimischen, dynamischen Unternehmer zu klein ist, - oder oft überhaupt fehlt - die in der Lage sind, durch jeweils bestmögliche Kombination der Produktionsfaktoren ein ständiges, aufeinander abgestimmtes Unternehmenswachstum und somit das Wirtschaftswachs-

1) Obwohl Pakistan dieses Gebiet theoretisch beansprucht, kann jedoch kein pakistanischer Soldat dieses Gebiet betreten. Tut er das, wird sofort geschossen. Diese Stämme befürchten sich sogar untereinander, sie tragen noch ihre Blutrache aus. Es kommt also nicht darauf an, Gebiete zu beanspruchen, sondern sie zu verwalten. Ordnung zu schaffen und den Bewohnern ein menschenwürdiges Dasein zu gewährleisten. Der bestehende Zustand beschleunigt noch die Spaltung der Wirtschaftsstruktur und den Verelendungsprozeß. Ähnliche Beispiele sind auch in anderen Gebieten Asiens und Afrikas vorzufinden. Vgl. auch Abawi, Khalil A.: Der Kampf ..., a.a.O., S. 3 ff.

2) Vgl. Winkler, Hans-Joachim: Die Entwicklungsländer, a.a.O., S. 41.; Behrendt, Richard F.: Soziale ..., a.a.O., S. 231 ff.

wachstum herbeizuführen. So ist der Staat gezwungen, sich als Unternehmer zu betätigen, durch staatliche Planungsmaßnahmen Unternehmen und Betriebe zu steuern. Es kann jedoch kaum erwartet werden, daß durch diesen staatlichen Kontrollapparat verbunden mit einer ineffizienten Bürokratie die Unternehmensführung und damit die Führungsfähigkeit gefördert wird.¹⁾

Nicht zuletzt muß der Charakter des ökonomischen Dualismus (dual economies)²⁾ - Volkswirtschaften mit einer gespaltenen Wirtschaftsstruktur - erkannt werden, d.h. es besteht einerseits eine Subsistenzwirtschaft vorkapitalistischer Art (es gibt einen Wirtschaftssektor der bloßen Eigenbedarfsdeckung und Lebensfristung, der wiederum durch Fehlen einer nennenswerten Spezialisierung, durch Fehlen einer regelmäßigen Produktion mit Verkaufsabsichten auf dem anonymen Markt und durch eine stationäre Technologie charakterisiert ist)³⁾ und andererseits ein moderner, marktbezogener Wirtschaftssektor, der besonders in den kolonialisierten Entwicklungsländern durch die Mutterländer als Exportwirtschaft entstanden ist.⁴⁾ In einer derartig dualistischen Wirtschaftsordnung nimmt es nicht Wunder, wenn die einheimischen Hersteller durch Unternehmer dieser modernen Wirtschaft in Zusammenarbeit mit ausländischen Niederlassungen ausgebeutet werden, da in deren Händen die

¹⁾ Vgl. auch Prasad, S. Benjamin: Managerialism ..., a.a.O., S. 92 f.

²⁾ Vgl. Boeke, J.H.: Economics and Economic Policy of Dual Societies. New York 1953, S. 3 ff.

³⁾ Daneben herrscht auch ein sozialer Dualismus in zahlreichen Entwicklungsländern, d.h. einmal sind statisch-traditionale Verhaltensweisen, mangelnde Wirtschaftsgesinnung, kurzfristiges und momentanes Denken, fehlende soziale Mobilität, Verschiedenheiten der Rassen, Sprachen, Religionen u.ä. typisch. Zum anderen ist mittels Kontaktaufnahme mit den Industrieländern eine aktive Eliteschicht entstanden, deren Wünsche durch Leitbilder und Einstellungen der Industrieländer erweckt worden sind. Diese importierten Werte stehen den oben genannten passiven, traditionellen Werten diametral gegenüber. Damit ist eine heterogene und völlig differenzierte Gesellschaftsstruktur entstanden, in welcher heftige soziale Spannungen vorherrschen. Vgl. Muddathir, Ahmed: Der soziale ..., a.a.O., S. 50 ff.

⁴⁾ So wurden von den Kolonialmächten oder deren privaten Konzernen zur Ausbeutung der vorhandenen Rohstoffe moderne Betriebe (z.B. Zinngruben in Malaya, Öltraffinerien der angelsächsischen Konzerne in Venezuela und im Nahosten, Plantagen in den mittelamerikanischen Bananenrepubliken usw.) geschaffen. Diese Anlagen blieben aber ein völlig isolierter, fremder Körper im traditionellen Wirtschaftssektor der jeweiligen Entwicklungsländer, sie zerstörte somit die Grundlagen einer eigenständigen Produktionsentwicklung. Vgl. Winkler, Hans-Joachim: Die Entwicklungsländer, a.a.O., S. 12 ff. und 33.

Verbindungsfäden zu den nationalen und internationalen Absatzmärkten liegen.

In der Hauptsache war Gegenstand der vorausgehenden Ausführungen, grundsätzlich zu versuchen, generelle¹⁾ entwicklungshemmende Ursachen der Umwelt zu analysieren. Nunmehr soll auf den Zusammenhang der typischen, speziellen Probleme der Führungsausbildung eingegangen werden, die sich aus den bereits behandelten Umweltkonflikten sowie aus den internen Daten ergeben und die wir im folgenden Kapitel als hinderliche Führungsvariablen bezeichnen.

3. Hinderliche Führungsvariablen

Daß der modernen Managemententwicklung aus haltungsmäßigen Barrieren in den Entwicklungsländern kein ausreichendes Verständnis entgegengebracht wird, geht aus folgenden Argumenten hervor: "Our grandfather worked successfully, in a particular way and there is no reason why we should not; or, you cannot train a manager, he is just born that way; or, the idea of Management Development started outside our country and as such, it is per se suspect."²⁾ So ist es sehr schwer, in Entwicklungsgebieten, die eine innere Abneigung gegen neue Führungsmethoden haben, Änderungen einzuführen. "Alte Methoden halten sich trotz ihrer Unzulänglichkeit; Gewohnheit und Trägheit schaffen eine für neue Methoden nicht aufnahmefähige Atmosphäre. Solange die Notwendigkeit von Verbesserungen nicht dringend empfunden wird, werden keine besseren Methoden angewendet. Diese neue Einstellung setzt die Einsicht des einzelnen voraus, daß er durch ernste Anstrengungen seinen Lebensstandard wesentlich verbessern kann."³⁾ Die Hauptwider-

¹⁾ Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß es sehr schwierig ist, in der Fülle entwicklungshemmender Determinanten der Umwelt diejenigen Faktoren zu isolieren, die als eigentlich verursachend betrachtet werden können, und sie von den bloßen Symptomen, als Auswirkungen, dieser zu unterscheiden. Denn jedes Faktum hat ja funktionale Wechselbeziehungen zu allen anderen Elementen und kann so in der Regel Wirkung eines anderen, vorgegebenen Faktums, zur Ursache eines anderen werden. Somit hemmen alle diese zahlreichen Determinanten der Umwelt wechselseitig die sozio-ökonomische, technisch-wissenschaftliche Entwicklung und damit den Wandel der Unternehmensführung beträchtlich.

²⁾ Ram, Charat: Management Development ..., a.a.O., S. 308.

³⁾ Vakil, C.N./Brahmanand, P.P.: Technische Kenntnis und Managerkapazität als begrenzende Faktoren der industriellen Expansion in unterentwickelten Ländern. In: ZfN, Bd. XV, H. 1-2, 1955, S. 83.

stände wurzeln also in solchen Ländern rein in der konservativen Einstellung und vor allem noch in der oppositionellen Verhaltensweise derjenigen, die ihre Bedeutung durch neue Verfahren und Techniken bedroht sehen.¹⁾ Außerdem wird befürchtet, daß durch die Einführung und Wirkung derartiger moderner Methoden (z.B. Rationalisierung) eine Arbeitslosigkeit herbeigeführt wird, was, in diesen Ländern besonders den Überschuß an einfachen Arbeitskräften hervorruft und bei einer starken Bevölkerungsexpansion ernste soziale Spannungen herbeiführen kann. Außerdem soll hier bewußt noch einmal betont werden, - wie bereits an anderer Stelle erwähnt - daß man es in den meisten Entwicklungsländern vorzieht, sich geisteswissenschaftlich zu schulen als unternehmerische Berufe zu ergreifen. "Ein ... Hindernis, das es zu überwinden gilt, liegt in dem Beigeschmack des Unehrenhaften, der heute noch in vielen Entwicklungsländern dem Berufsstand des Unternehmers anhaftet. Hier steht der Unternehmer ... gesellschaftlich unter dem Geisteswissenschaftler, dem Offizier, dem Beamten, dem Juristen."²⁾ Ein Beispiel hierfür geben besonders Nigeria und ähnliche Länder.³⁾ "So schicken Eltern ihre Kinder z.B. in Thailand nur dann in berufsbildende Schulen, wenn sie keine Gelegenheit zum Besuch einer allgemeinbildenden Schule haben. Es wird hier als ein Verlust an Würde angesehen, wenn man, statt sich geisteswissenschaftlich zu bilden, einen ... kaufmännischen Beruf ergreift."⁴⁾ Wenn die Zunahme des Einkommens für einen Manager⁵⁾ die Pflicht bedeuten soll, ein zusätzliches Familienmitglied zu unterstüt-

¹⁾ "Derartige Hindernisse bestehen trotz Änderung der sozialen Ansichten weiter, hauptsächlich durch alte Privilegien. Diejenigen, die besser gestellt sind, festigen ihren relativ hohen Lebensstandard, indem sie den Zustrom neuer Talente verhindern..."
Vakil, C.N./Brahmanand, P.P.: Technische ..., a.a.O., S. 83.

²⁾ Reh, Willi F.: Aktuelle ..., a.a.O., S. 6.

³⁾ Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management ..., a.a.O., S. 124, stellen fest, daß z.B. in den USA der soziale Status der Führungskräfte immer relativ hoch war und ist, und dieser ein ausschlaggebender Faktor bei der Anwerbung hochwertiger Fach- und Führungskräfte ist und zur wirtschaftlichen Entwicklung in erheblichem Maße beitrug.

⁴⁾ Reh, Willi F.: Aktuelle ..., a.a.O., S. 6.

⁵⁾ Wenn die Rekrutierung und Beförderung der heutigen und zukünftigen Manager auf Basis der Blutsverwandtschaft, ohne Rücksicht auf Leistung, vorgenommen werden, ist es evident, daß die Arbeitsproduktivität gefährdet wird.

zen, dann ist es verständlich, daß die Erhöhung des Gehaltes für ihn keinen Anreiz darstellt.

Darüber hinaus wird vor allem in den privaten Unternehmungen die Führungsausbildung dadurch gehemmt, daß ausschließlich Söhne, Schwiegersöhne und sonstige Verwandte der patriarchalischen Unternehmer geschult werden, um ihnen die höheren Führungspositionen zu garantieren.¹⁾ "Such Management Development goes on even now in a very large number of enterprises."²⁾ In einem solchen Ausbildungssystem wird naturgemäß nur ein Bruchteil der oberen Führungskräfte ohne Qualität ausgebildet, welcher die gestellten Anforderungen nicht erfüllen kann.

"Such has been the rate of expansion of industry in India, that it has just about become impossible to meet the demands for top managers out of the restricted arena of the family circle who control it financially."³⁾ Eine Leistungsgesellschaft dagegen erfordert, daß der richtige Mann an der richtigen Stelle eingesetzt wird. "Einer der Hauptgründe für den hohen Produktivitätsstand in den USA und in Westeuropa liegt in der Möglichkeit dieser Volkswirtschaften, eine Vielfalt menschlicher Fähigkeiten ... in großen Wirtschaftsunternehmen zusammenzufassen. In den Entwicklungsländern, in denen die Familienbetriebe noch immer im Vordergrund stehen, ist diese Möglichkeit gering. Ein enger familiärer Zusammenhalt ... hat zweifellos viele Vorteile, sicher aber ist, daß er für den wirtschaftlichen Fortschritt ein großes Hemmnis darstellt, wenn als Kriterium für die Verteilung von Führungsaufgaben nicht die menschlichen Fähigkeiten, sondern das verwandtschaftliche Verhältnis entscheidend ist."⁴⁾ Solche patrimoniale Unternehmer sehen in der Entwicklung der wissenschaftlichen Unternehmensführung die Abschaffung ihrer Monopolstellung und widersetzen sich deshalb dieser Entwicklung.⁵⁾ "It often leads them to imagine that programmes of Management Development are really intended to get rid of them.

¹⁾ "In unterentwickelten Ländern führt die Tendenz, Verwandte auf Schlüsselstellungen zu berufen, häufig zu Veränderungen in den Spitzenstellungen."

Vakil, C.N./Brahmanand, P.P.: Technische ..., a.a.O., S. 87.

²⁾ Ram, Charat: Management Development ..., a.a.O., S. 308.

³⁾ Ebenda

⁴⁾ Reh, Willi F.: Aktuelle ..., a.a.O., S. 6.

⁵⁾ Der Führungsstil derartiger Familienbetriebe wird im allgemeinen als patriarchalisch-autoritär und autokratisch bezeichnet.

They then feel their own interests threatened and seek to prevent the success of such a programme." ¹⁾ Die Ursachen der Erzeugung dieser Furcht bei solchen Führungskräften sind auf den großen Fehler der Unternehmensleitung zurückzuführen, daß sie bisher die Zielsetzung der modernen Managemententwicklung nicht genügend erklärt hat. "If the senior executives were convinced, that the development of their subordinates is undertaken mainly to strengthen their forts, there should be much less resistance on their part towards the idea of Management Development. A significant amount of resistance also comes from persons who own substantial investments in industry. A very large portion of industry in the developing countries is managed by families who financially control it, and not unnaturally they seek their own perpetuation. To accomplish this, they sometimes tend to debar from higher management persons whose origins lie outside the narrow circles of the family." ²⁾ Man kann auch diesen Typ der Führung als "patrimonial management" ³⁾ bezeichnen, wo Management und Eigentum in der Regel identisch sind. ^{4) 5)} Somit ist die kardinale Rolle des Eigenkapitals in diesen Ländern unbestritten. Diese Grundlage ist so breit und stark, daß auch Zeiten einer weniger begabten Führungskraft aus einem Familienkreis ohne Erschütterung überstanden werden können. ⁶⁾ Daher

¹⁾ Ram, Charat: Management Development ..., a.a.O., S. 308.

²⁾ Ebenda

³⁾ Vgl. Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management ..., a.a.O., S. 69 ff.

⁴⁾ Chau, Th. Hon: Organizational Changes in the shift from highly personalised to professional management. In: IPCCIOS I, Manila 1962, S. 75 f., stellt folgende Nachteile einer solchen Führung heraus:

"a. Shortage of capital

b. Lack of operating budgets and finance control

c. No definite chain of responsibility and authority

d. Imbalance of experience and skills in workers

e. No rational wage structure

f. Confusion arising from lack of system

g. Secrecy

h. Limited growth."

⁵⁾ Das "military management", d.h. der Einsatz von Offizieren in der ägyptischen Industrie, liefert einen anderen Typ der heutigen Unternehmensführung in solchen Entwicklungsgebieten.

⁶⁾ Daher finden auch junge, teils im Ausland ausgebildete Führungskräfte keine Gelegenheit, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten in die Tat umzusetzen.

sind moderne Prinzipien der Delegation (z.B. management by objectives, management by delegation u. dgl.) in solchen Familienbetrieben noch fremd.¹⁾ In manchen Entwicklungsländern gibt es sogar Familienbetriebe, die wegen der wachsenden Führungsaufgaben zur Delegation gezwungen sind, sich aber deshalb nicht dazu entschließen können, weil sie entweder zu traditional denken bzw. keinen Geschmack an einer Dezentralisation der Verantwortlichkeiten finden oder keine Berufsmanager finden bzw. sich diese nicht leisten können. In allen solchen Unternehmen wird der Fortschritt der Führungsausbildung also entweder durch fehlendes persönliches Interesse oder Mangel an qualifizierten Managern, die je nach Bedarf auch als Ausbilder einsetzbar sind, beeinträchtigt.²⁾ Auch das Nichtvorhandensein von außerbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen, die ausgesprochene Knappheit an Lehrkräften an Universitäten und an Lehr-, Demonstrationsmitteln sowie das Fehlen rationaler Ausbildungsplanung und funktionsfähiger Organisations- und Kontrollsysteme bilden weitere Barrieren.³⁾ "In unterentwickelten Volkswirtschaften können die vorhandenen Einrichtungen oft wegen hoher Ausbildungskosten, Unsicherheit der Beschäftigung und...Klassenschranken nicht benützt werden. Ausgaben für... Ausbildung stellen eine Investition auf lange Sicht dar, die sich nur wenige Familien leisten können ... Wer sich eine technische Erziehung leisten kann, sucht sie gewöhnlich im Ausland. Die örtlichen Unternehmer bevorzugen Leute, die im Ausland ausgebildet wurden, was ungünstige Auswirkung auf die Entwicklung eigener ... Ausbildungseinrichtungen hat."⁴⁾ Auf der anderen Seite wird von vielen Industriellen mehr Wert auf diejenigen Leute gelegt, die in ihren eigenen Unternehmen geschult wurden, als auf solche, die an Universitäten u.ä. studiert haben. Nicht zuletzt ergibt sich auch für die Effizienz der Unternehmensführung ein großes Hindernis dadurch, daß qualifiziertes Führungspersonal nicht seiner Aus-

1) Es bestehen allerdings in einigen Betrieben bereits moderne Managementschulen. Es können deshalb aber noch lange keine modernen Managementprinzipien Anwendung finden. Denn "Economic power" is generally concentrated on an élite of self-made entrepreneurs. Noriega-Morales, Manuel: Social ..., a.a.O., S. 98.

2) Vgl. auch Vakil, C.N./Brahmanand, P.P.: Technische ..., a.a.O., S. 86.

3) Vgl. auch Ram, Charat: Management Development ..., a.a.O., S. 306 ff.

4) Vakil, C.N./Brahmanand, P.P.: Technische ..., a.a.O., S. 82.

bildung gemäß eingesetzt wird und Positionen einnimmt, bei denen sein schwer erworbenes Fachwissen von geringem Nutzen ist. Daneben hängt eine moderne Führungsausbildung auch von dem Ausmaß und der Sicherheit der Nachfrage ab, und nachdem so viele Unternehmen und öffentliche Betriebe nicht expandieren können, müssen viele Fach- und Führungskräfte mit größeren Qualifikationen Arbeitslosigkeit befürchten.

Die Kluft bzw. Spannung zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen (Kasten, Klassen, Multirassen, diverse Religionen und Sprachen) erschweren nicht nur die Zusammenarbeit der Auszubildenden untereinander, sondern auch der einheimischen Ausbilder. Innerhalb einer solchen gespaltenen Gesellschaftsstruktur versagen wiederum die vorhandenen Führungskräfte bei ihrer Bemühung, wirksam zu arbeiten. Dadurch wird neben der Entstehung zusätzlicher Kosten sogar die Freiheit des Management beschränkt.

Der Einfluß des Staates als Planträger ist auf die Unternehmensführung und deren Entwicklung sehr groß, sodaß die staatliche Planung auf die unternehmerische Planung einwirkt.

In manchen Fällen ist sogar der Staat die einzige, erfahrene, kompetente, aber ständig wachsende bürokratische Instanz, die die Entstehung einer dynamischen Unternehmensführung und ein Führungskönnen in diesen Ländern weitgehend verhindert. Es ist nötig, eine klare Grenze hinsichtlich der Kompetenz des Staates als lenkendem Organ der Wirtschaft zu ziehen gegenüber der anregenden Rolle, die er in den Unternehmungen und Betrieben zu spielen hat. Denn eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen dem Staat und der Privatwirtschaft ist unumgänglich.

Es ist erforderlich, die Bürokratie und die Verwaltung des Staatsapparates in den öffentlichen Betrieben zu modernisieren, bei den Führungskräften die Erkenntnis der sozialen Verantwortung solcher Betriebe durch Aus- und Weiterbildung zu vertiefen und eine größere Integration auf allen Führungsebenen zu fördern und zu beschleunigen, um damit der bürokratischen Planung und Preispolitik der Staatsbetriebe entgegenzuwirken.¹⁾

Die Entwicklungsländer müssen auch erkennen, daß die Entwicklung der Führungsbegabung keineswegs ein mechanischer Vorgang ist, sondern vielmehr ein organischer Prozeß, bei dem es

¹⁾ Vgl. auch Prasad, S. Benjamin: Managerialism ..., a.a.O., S. 92 ff.

sich um ein Wachsenlassen der Begabung und nicht um ein Fabrizieren handelt. Ein Konzept prinzipieller Ansätze zur Schaffung eines Klimas zu liefern, das der Pflege der Führungsbegabung in den Entwicklungsländern förderlich ist, ist jedoch keine leichte Aufgabe. Aber es kann allgemein gesagt werden, daß in einem Wirtschaftssystem wie dem der Entwicklungsländer, wo es den dynamischen Unternehmer als Erneuerer im allgemeinen einfach noch nicht gibt, und das Problem darin begründet ist, die ökonomische Entwicklung nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern auch anzukurbeln, die Erkenntnisse und Erfahrungen der Industrieländer von ausschlaggebender Bedeutung sind.

Da die meisten Entwicklungsländer (wie bereits an anderer Stelle dargelegt) auf den Export angewiesen sind, brauchen sie eine dynamische Absatzorganisation, welche bisher überhaupt fehlt oder nicht richtig funktioniert. ¹⁾ "Vorhanden sind in der Regel ausländische Handelsgesellschaften aus der Kolonialzeit, in vielen Ländern auch einheimische Handelsunternehmer, die meist in den Küstenstädten domizilieren und im Hinterland einkaufen. Für derartige Abnehmer ist aber das minimale Angebot ... wenig interessant." ²⁾ Ein modernes absatzpolitisches Instrumentarium ³⁾ (Absatzmethoden, Produkt- und Sortimentgestaltung, Werbung und Preispolitik) ist ebenso in vielen dieser Länder weitgehend unbekannt. Kurzum, das Marketing-Konzept fehlt noch weitgehend in den meisten Entwicklungswirtschaften. Der Gedanke, von der einfachen Bedarfsdeckung zur Bedarfweckung überzugehen, Konsum als Pflicht anzusehen, systematischen Kundendienst herbeizuführen, Erfolge durch Werbung und Werbestrategien, Einkaufszusammenschlüsse, Absatzverbund und Erschließung neuer Absatzmärkte auf nationaler und internationaler Ebene zu erzielen, hat sich ebenfalls bisher noch nicht recht durchsetzen können. Auch die Entwicklung moderner Marktforschung, Produktforschung, Erforschung der optimalen Absatzwege, Sales Promotion u.ä. hat sich nicht voll-

¹⁾ "Die dörflichen Produzenten müssen sich mit außerordentlich niedrigen Preisen begnügen, weil die Zwischenhändler und Firmagenten in diesen Ländern durch ihre nachfragemonopoloiden Marktstellung eine beträchtliche Machtposition innehaben. Sofern umgekehrt die ländlichen Produzenten als Nachfrager auftreten, sind sie meist gezwungen, die für die Produktion notwendigen Rohstoffe, Maschinen usw. zu stark überhöhten Preisen abzunehmen, da sie sich in einer schwachen Position befinden und die Lieferanten eine angebotsmonopoloiden Stellung besitzen." Ghaussey, A. Ghanle: Das Genossenschaftswesen in den Entwicklungsländern. Freiburg 1964, S. 128.

²⁾ Dülfer, Eberhard: Betriebswirtschaftliche ..., a.a.O., S. 174.

³⁾ Vgl. auch Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, 6. Aufl., Berlin 1963, S. 123 ff.

zogen. So läuft beispielsweise Afghanistan¹⁾ Gefahr, auf dem Gebiet der Persianer - wichtigster Exportartikel, wie schon erwähnt - auf dem Weltmarkt von der Südafrikanischen Union und seit neuestem auch von der UdSSR durch Anwendung des modernen Marketingkonzepts verdrängt zu werden; oder die ägyptische Baumwolle kann der amerikanischen Konkurrenz wegen derer Überlegenheit in der Marketingstrategie nicht standhalten. Nur Ghana und Nigeria, die durch die Errichtung der staatlichen "Marketing Boards" einige Erfolge verzeichnen, sind Ausnahmen.²⁾ Daher empfiehlt sich für die Entwicklungsländer, sowohl die staatlichen als auch die privaten Handelsorganisationen auf Basis wissenschaftlicher Unternehmensführung zu errichten, was wiederum einen permanenten Ausbildungsprozeß bedingt, bis eine fachkundige, dynamische Führungsschicht entsteht. Es kommt weiter hinzu, daß die Unwirtschaftlichkeit vor allem der Staatsbetriebe weitgehend auf die Überzentralisierung der Führung zurückzuführen ist, d.h. die Entscheidungsbefugnisse liegen in den Händen von solchen Staatsbeamten, deren Kenntnisse vom Betriebsgeschehen weit entfernt sind. Die meisten dieser Beamten haben sogar noch nie einen Wirtschaftsbetrieb von innen gesehen. Ferner sind auch viele europäische u.ä. ausländische Firmen z.B. in den unabhängig gewordenen afrikanischen Ländern so zentralisiert, daß die lokalen Geschäftsführungen sogar für jede wichtige Entscheidung erst die Zustimmung ihres Vorstandes in Paris, Brüssel, London u. dgl. einholen müssen.³⁾ Mit zunehmender Betriebsgröße und Konzentration ruft diese Überzentralisierung noch weitere Unwirtschaftlichkeit solcher Betriebe hervor. Die einzige Lösung wäre hier deshalb die Delegation von Zuständigkeit und Verantwortung auf lokale Betriebe. Man muß also die Betriebsführung dezentralisieren.⁴⁾ Zudem ist das Management in öffentlichen Betrieben nur auf politisches Interesse (wie z.B. Loyalität zur Partei etc.) gerichtet. Hier spielt also das Leistungsprinzip keine Rolle. Es

1) Das "Afghanistan Karakul Institute" in Kabul scheint mangels qualifizierter Fach- und Führungskräfte den Anforderungen des Stil-, Geschmacks- und Modewandels und damit verbundenen Risiken auf dem Weltmarkt nicht gewachsen zu sein. Daran sind das Markenwesen - z.B. Marke als Mittel der Herkunftsanzeige, Qualitätsgarantie und Werbung - und sonstige Markentechniken in diesem Lande weitgehend unterentwickelt. Es wird noch lange dauern, bis moderne Marktforscher, dynamische Produktmanager, Verkaufsleiter, Werbeleiter und Marketingchefs entstehen.

2) Vgl. Ghaussy, A. Ghanie: Das Genossenschaftswesen..., a.a.O., S. 203.

3) Vgl. Vuerings, Raymond: Problèmes de gestion d'entreprise en pays sous-développés. In: MI 1964, H. 4, S. 100.

4) Vgl. ebenda, S. 93 ff.

werden sogar private Unternehmen dazu überredet, Parteifunktionäre, welche später zu Ministern oder obersten Regierungsbeamten avancieren können, in das Top-Management aufzunehmen.¹⁾ Darüber hinaus wird das Problem des permanenten Mangels an Managerkapazität dadurch in der Privatwirtschaft noch vergrößert, daß der Staatsdienst die besten Fach- und Führungstalente anzieht, teils wegen noch besserer Chancen, höherem Einkommen und sozialem Status.

Zudem besteht in den meisten Entwicklungsländern die Tendenz dazu, die Geschäftsführung aus nationalistischen Gründen ganz in einheimische Hände zu geben. Mit dieser formalen Führungshierarchie in den nationalen Betrieben, die nach außen nur die einheimischen Führungskräfte aus Prestige Gründen sichtbar werden lassen, aber faktisch gesehen für eine Übergangszeit ausländische Führungskräfte als Berater heranziehen müssen, sind Doppelbesetzung und erhebliche Kosten verbunden.²⁾ In diesem Falle liegt also eine formale und eine inoffizielle Organisation der Führung vor.

Weitere betriebswirtschaftliche Mängel, die die Produktivität und Rentabilität in den Unternehmen und Staatsbetrieben der Entwicklungsländer hemmen, sind folgende: Es fehlt noch eine genügend starke wachstumsorientierte Einstellung, die sich wiederum in dem Versäumnis von angemessenen Reinvestitionen der Gewinne und einer damit verbundenen Unternehmensexpansion, im Fehlen von technischem Fortschritt, in der Stagnation der Familienunternehmen, im Nichtfunktionieren der Kontrolle, in der schlechten Koordination der Stäbe, in mangelhafter Vorausplanung (technische Studien, Marktforschungen, Finanz- und Investitionsplanung), Kostenrechnung u.ä. widerspiegeln. Wie schon beschrieben, wird auch die Ertragslage der Privatunternehmen und Staatsbetriebe der "mixed economies" in den Entwicklungsländern durch höhere Transport- und Kapitalkosten, unterschiedliche Faktorpreise, ungünstige Standortverhältnisse, den sozio-ökonomischen Dualismus, unterschiedliche Bedarfsstruktur, differenzierte Kapital-, Absatz- und Beschaffungsmärkte, Unterschiede des Wirtschafts-, Sozial-, Steuer- und Verwaltungsrechts verschlechtert.³⁾

¹⁾ Vgl. auch Paul, Samuel: Managerial Behavior and Public Sector Performance. In: MI, 1967/1, S. 101 ff.

²⁾ Vgl. Dülfer, Eberhard: Betriebswirtschaftliche ..., a.a.O., S. 168.

³⁾ Vgl. auch Sieber, Eugen H.: Ausbildung von Fach- und Führungskräften für die Entwicklungsländer. Tagung in Düsseldorf am 5. und 6.4.1962 (unveröffentl. Manuskript), S. 4 ff.

Alle diese hinderlichen Führungsvariablen haben den bedeutendsten Anteil am Scheitern der bisherigen Managementprogramme in den Entwicklungsländern. Denn wenn solche Volkswirtschaften vieler Entwicklungsländer aus den angeführten Gründen ständig stagnieren, ist es evident, daß geplante Ausbildungsprogramme nur Wunschträume bleiben, wenn diese nicht finanziert werden können.

Besonders die Probleme der Menschenführung und -behandlung in den Betrieben dieser Länder sind ganz anders als in den Industrieländern. Daher muß das Führungspersonal unbedingt für die dort herrschenden Verhältnisse geschult werden.¹⁾ Die Schwierigkeiten der Public Relations, insbesondere für ausländische Firmen in den Entwicklungsländern, kommen klar im Antikolonialismus zum Ausdruck. Dies zerstört nicht nur die Zusammenarbeit zwischen den Auszubildenden und den Ausbildern aus den Industrieländern des Westens, sondern auch zwischen den Managementberatern aus dem Ausland und den vorhandenen einheimischen Führungskräften.

Zusammenfassend lassen sich vor allem für die Persönlichkeitsentwicklung derjenigen, welche sich für die Laufbahn der Unternehmerführerschaft entscheiden, folgende ausschlaggebende Faktoren ableiten:²⁾

- die Umwelt, in der sie geboren sind (Gesundheit, geistige und seelische Anlagen sowie Grad der Erziehung und Intelligenz der Eltern, Eheverhältnisse und wirtschaftliche Lage der Eltern, Tradition, in der die Eltern aufgewachsen sind und das kulturelle Niveau der Eltern, Zahl der Geschwister, wo sie leben, was sie sind u.ä., die religiöse Anschauung etc.);
- soziale Erfahrungen (das Zuhause und die umgebende Gemeinschaftsstruktur, die Gruppen, mit denen sie die Erziehung genossen und Gruppen, mit denen sie arbeiten und noch Beziehung pflegen, verschiedene andere Gruppen wie z.B. politische Gruppen, intellektuelle Vereinigungen, Gruppen zur Freizeitgestaltung, religiöse Vereinigungen, militärische Verbände u.ä.);
- ihre formale Ausbildung (allgemeiner, kaufmännischer oder technischer Art);
- ihre Arbeitserfahrungen (in der Wirtschaft, staatlichen Verwaltung, Militär usw.).

¹⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Ausbildung von Fach- und Führungskräften ..., a.a.O., S. 7.

²⁾ Vgl. Urwick, Lyndall F.: Ausbildung der Führungskräfte in der amerikanischen Wirtschaft (Orig.: Management Education in American Business), hrsg. vom Arbeitswissenschaftlichen Institut des REFA e.V., 1. Sonderheft. Darmstadt 1955, S. 45 f.

Daraus ergibt sich, daß der Prozeß der Heranbildung und Weiterbildung von Führungskräften bereits in der frühesten Jugend beginnt. "Die religiöse Erziehung eines "Managers", seine ersten Eindrücke auf sozialem, politischem und wirtschaftlichem Gebiet in den für seine Entwicklung entscheidenden Jahren haben unweigerlich einen gewissen Einfluß auf sein Verständnis dieser Probleme. - Die spätere rein berufliche Ausbildung muß auf dieser relativ unveränderlichen Grundlage aufbauen. Das Wachstum und die Entwicklung des einzelnen Menschen und was diesbezüglich getan werden kann, zumindest bis zu dem Zeitpunkt, zu dem die Berufsbildung beginnt, sind äußerst wichtig. - "1) Diese These kann man besser begreifen, wenn man sich vor Augen hält, daß z.B. in der Türkei - wie bereits behandelt - trotz der Führungsausbildung weder die Veränderung der Führungshaltung noch die Erhöhung der Leistung bei den jeweilig geschulten Führungskräften erfolgten. Daraus wird wiederum ersichtlich, daß Erziehung der Kinder zur Selbständigkeit, die allgemeine Familienstruktur und sonstige kulturelle Bedingungen für die Persönlichkeitsentfaltung eines Menschen wichtige Variablen zu sein scheinen. Es kann also auch anscheinend eine moderne Führungsausbildung keinen großen Nutzen stiften, wenn solche Faktoren entwicklungshemmend wirken. Die psychologischen Untersuchungen "... legen nahe, daß die entscheidende Periode für die Erlangung von Leistung die Zeit zwischen dem fünften und zehnten Lebensjahr ist. Man muß vielleicht schon sehr früh im Leben hohen Gütemaßstäben und ähnlichen erzieherischen Standards ausgesetzt sein, wenn diese eine bleibende Wirkung auf das Leistung haben sollen. Eine Gelegenheit, diese Hypothese zu prüfen, ergab sich in ... Israel, wo es seit einigen Jahren ein Kinderheim westlichen Stils für arabische Kinder gibt. Die Untersuchung erbrachte keinerlei durchgehende oder bedeutende Unterschiede zwischen den Kindern mit und denen ohne die Erfahrung im Kinderheim. Vielleicht ist das Kinderheim-Erlebnis zu unbedeutend, um die Motivation zu beeinflussen. A priori müßte man eine Auswirkung zwar erwarten, denn dieses Kinderheim legte wie andere Kinderheime westlichen Stils großen Wert auf die Wärme und Zuneigung zu den Kindern; man lobt sie, wenn sie eine Aufgabe gut ausgeführt haben, erzieht zur Sauberkeit und zum Spiel in der Gruppe. Wenn diese Einflüsse nicht "ankommen", liegt das

1) Mahder, Carl R.: Führungsprobleme ..., a.a.O., S. 94.

vielleicht weniger an der mangelnden Eignung solcher Maßnahmen für die Erzeugung von b Leistung als an ihrem "Partial"-Charakter. Die Kinderheim-Erziehung reicht nicht weit verglichen mit dem formenden Einfluß der Familie, in deren Schoß die Kinder täglich zurückkehren, und überhaupt der arabischen Kultur, die sie nach Verlassen des Heimes wieder umfängt."¹⁾ Ähnliche Untersuchungen liegen auch über Madras/Indien vor.

Diesen Ausführungen ist zu entnehmen, daß eine zwingende Umstellung und Modifizierung des Erziehungs- und Gesamtbildungswesens, worauf naturgemäß die Führungsaus- und -weiterbildung aufbauen muß, in den Entwicklungsländern zu erfolgen hat.

Im ersten sowie im vorstehenden Teil dieser Arbeit sind bereits wichtige Probleme der Unternehmensführung als Entscheidungsprozeß in den Entwicklungsländern vorweggenommen. Im folgenden soll nun auf die spezifischen Hemmungsfaktoren des Entscheidungsprozesses, dessen Struktur im wesentlichen durch die drei Phasen Planung, Organisation und Kontrolle gekennzeichnet ist, eingegangen werden.²⁾

V. Hemmende Faktoren des Entscheidungsprozesses

1. Planung

In der ersten Phase des Entscheidungsprozesses, der Planung, müssen zunächst die Ziele und Entscheidungskriterien formuliert werden. Denn man kann nur dann unternehmerische Entscheidungen fällen, wenn man sich darüber im klaren ist, welche Ziele man im Unternehmen anstrebt, d.h. welche Zielsetzungen die Unternehmung ansteuert. Das bedeutet also, daß die Grundlinie für die Entscheidungen durch die jeweilige Zielfunktion der Unternehmung bestimmt wird.³⁾ Daneben ist es unabdingbar, die Entscheidungskriterien (z.B. Haltung und Einstellung zur Risikoübernahme) festzulegen. Sie haben einen großen Einfluß auf die jeweilige konkrete Entscheidung, d.h. es ist durchaus möglich, daß bei gleicher Ausgangslage und gleicher Zielfunktion nach den jeweils festgelegten Entschei-

¹⁾ McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft, a.a.O., S. 357.

²⁾ Zu dem Entscheidungsprozeß vgl. auch Simon, Herbert A.: The New Science ..., a.a.O., S. 1 ff. sowie Rodney, H. Brady: Computers in top-level decision making. In: HBR, Juli-August 1967, S. 67 ff.

³⁾ Vgl. auch Stefanic-Allmayer, Karl: Die Technik der Entscheidungsbildung. München 1964, S. 7 ff.

dungskriterien die Entscheidungen ganz verschiedenartig ausfallen.¹⁾ Die nächste Aufgabe im Rahmen der Planung erstreckt sich auf die Beschaffung einer ausreichenden Information über die Umwelt und internen Daten. Schließlich folgt darauf die Suche nach Alternativen für die Durchführung der jeweiligen gestellten Führungsaufgabe. "Entscheidungen, d.h. bewußt vorgenommene Wahlakte treten immer auf, wenn zwischen Alternativen eine bzw. eine Gruppe auszuwählen ist."²⁾ Dabei müssen die einzelnen Alternativen formuliert, durchdacht, überprüft und deren Vor- und Nachteile im Lichte der Zielfunktion³⁾ abgewogen werden, um damit eine bestimmte, möglichst optimale Alternative zu wählen.

Welche Probleme sich bei dieser Planung in den Entwicklungsländern ergeben, soll hier geklärt werden. Als ein verblüffendes Kriterium der Gemischtwirtschaften der Entwicklungsländer kann man das Nebeneinanderbestehen von weitgehend aggressiven und auf kurzfristige Gewinnerzielung bedachten Privatunternehmen und von vor allem durch unklare und mangelhafte Zielsetzungen gekennzeichneten und damit unwirtschaftlichen Staatsbetrieben bezeichnen. Zweifelsohne haben es die Privatunternehmen im Gegensatz zu den Staatsbetrieben wegen der überragenden Relevanz des Gewinnmotives relativ leicht, ihre Zielsetzungen eindeutig zu definieren und systematisch in eine Zielhierarchie einzuordnen. Erreichen diese Unternehmen in den Entwicklungsländern das Stadium von Großkonzernen, - was unter anderem eine neue Flexibilität der Führungskräfte und einen Unterschied in der Motivierung zwischen dem Eigentumunternehmer und dem Berufsmanager mit sich bringt - kann dennoch weitgehend jede Konfliktmöglichkeit zwischen den Gesamtunternehmenszielen und persönlichen Zielen der Mitarbeiter vermieden werden. Denn hier können die Maßstäbe zur Beurteilung der Leistung eindeutig klargelegt werden. Darüber hinaus können auf diesem Privatsektor organisatorische Systeme geschaffen werden, welche die Kongruenz der Zielsetzungen zwischen den einzelnen Führungskräften und der Gesamtunternehmung erleichtern.⁴⁾ Hingegen werden jedoch im Bereich der öffentlichen Be-

¹⁾ Vgl. auch Sieber, Eugen H.: Das Planspiel unternehmerischer Entscheidungen. In: Betriebsführung und Operations Research. Frankfurt 1963, S. 80 ff. (hrsg. von A. Angermann).

²⁾ Wittmann, W.: Unternehmung und unvollkommene Information. Köln 1959, S. 149.

³⁾ Nach Sieber, Eugen H., Das Planspiel ..., a.a.O., S. 89, soll unter Zielfunktion der Unternehmung "... das Gesamt der von ihr in der langen Sicht angestrebten materiellen und immateriellen Zielkomponenten" verstanden werden.

⁴⁾ Vgl. Paul Samuel: Managerial ..., a.a.O., S. 104 f.

triebe in vielen Entwicklungsländern diese klare Wahl, Formulierung und Definition der Zielfunktion¹⁾ häufig durch zusätzliche soziale und politische Zielsetzungen zu einem undefinierten Konglomerat verwischt, was eine konsequente Ableitung der Grundsätze der Geschäftspolitik auch zunichte macht. Daher sind die sich daraus ergebenden Konflikte der Führung im Hinblick auf die wahre Rangordnung und klare Einstufung der Zielsetzungen eine der primären Ursachen der Unwirtschaftlichkeit und Ineffizienz der Staatsbetriebe in diesen Ländern. Zudem ist ohne genaue Definition der Zielfunktion keine Delegation von Zuständigkeiten und Verantwortungen nach unten und somit keine Rationalisierung des Führungsstils möglich. Je genauer die Zielfunktion formuliert ist und je klarer die Geschäftsvorstellungen sind, desto wirksamer ist die Kontrolle und desto erfolgreicher wird auch die Ausbildung von Führungskräften sein. Infolgedessen müssen die Ziele klar und für die praktische Anwendung in einer aussagefähigen Form fixiert, formuliert und definiert werden, d.h. die Festsetzung einer sinnvollen Kombination von multipler Zielsetzung und deren systematischen Rangordnung ist eine unabdingbare Aufgabe: "Die Ziele müssen klar definiert werden, sie dürfen nicht unbestimmt sein. Sie müssen so formuliert werden, daß im gesamten Betriebsaufbau jeder weiß, worum es geht, und deshalb in der Lage ist, seine Arbeit auf das Optimum einzustellen."²⁾ Naturgemäß ist es unmöglich, insbesondere allen mittleren und unteren Führungskräften eine Präferenzkurve zuzugestehen. Für die Verwirklichung dieser Zwecke lassen sich feste Ziele und Limitgrößen, deren Realisierung bzw. Einhaltung als Beurteilungsmaßstab der Führungsleistung der betreffenden Abteilungen in Privatunternehmen wie in Staatsbetrieben betrachtet werden kann, einführen. So können z.B. für die Produktionsabteilung die Einhaltung bzw. die Unterschreitung der Kostenstandards und für die Vertriebsabteilung der Umsatz als Beurteilungsmaßstäbe gelten. Der erforderliche Umsatz bzw. die Produktqualität, welche die Unternehmungen von ihren Abteilungen erwarten, können als Beispiel für solche Maß- bzw. Limitgrößen angesehen werden. Nach Festsetzung bzw. Vorgabe einer Mindestrentabilität bzw. eines Maximalprodukt-

¹⁾ Zur Analyse der Zielfunktion vgl. auch Heinen, Edmund: Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden 1966, S. 59 ff. sowie Dean, Joel: Managerial Economics. 13th print., New York 1964 (1st print. 1951), S. 3.

²⁾ Junkerstorff, Kurt/Gast, Walter F.: Grundzüge ..., a.a.O., S. 57.

preises kann die Unternehmensleitung Umsatzausweitungen, Kostensenkungen etc. als weitere Leistungsmaßstäbe akzeptieren, an die Beförderungen, Status, Gehaltserhöhungen¹⁾ u.ä. geknüpft werden können. Denn die Individuen arbeiten am besten an den gemeinsamen Zielsetzungen der Unternehmung mit, werden ihre persönlichen Ziele zugleich mitrealisiert. Somit wäre die Divergenz zwischen den persönlichen und den gesamtbetrieblichen Zielen auf ein Minimum reduziert, was die Realisierung der Kongruenz dieser Teil- und Gesamtziele zur Folge hat. Solche Leistungsmaßstäbe und Mittel der Motivation sind in zahlreichen Entwicklungsländern so gut wie nicht bekannt. So lassen z.B. die bisher gemachten Erfahrungen in Indien erkennen, daß die Mißerfolge und schlechten Leistungen vor allem der öffentlichen Betriebe zum großen Teil auf das Auseinanderklaffen der von Ministerien ausgearbeiteten und der den jeweils zuständigen Managern solcher Staatsbetriebe bekanntgegebenen Zielsetzungen zurückzuführen sind. Ein eklatantes Beispiel hierfür ist der neue staatliche Hüttenbetrieb namens "Hindustan Steel". Hier wurde sehr großes Gewicht auf die Realisierung der geplanten Produktionsmengen gelegt. Es ergab sich trotz einer Kapazitätsausnützung von 83 % dieses Betriebes im Jahre 1962/63 ein hoher Verlust, weil auf der Betriebsebene eben alles ohne Rücksicht auf Entscheidungskriterien, Formulierung der Zielfunktion, ausreichende Information, Analyse der Alternativen und damit ohne Rücksicht auf die Höhe der Kosten getan worden war, allein die Produktion zu forcieren. Infolgedessen wäre hier eine dringende Aufgabe solcher überbetrieblichen, obersten Planungsgremien, sich selbst darüber im klaren zu sein, inwieweit und in welchem Umfang und bis zu welcher Grenze das Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsprinzip hinter anderen, nicht-ökonomischen Zielvorstellungen zurückgestellt werden dürfen.²⁾ Daraus wird gleichzeitig ersichtlich, daß in solchen Entwicklungsländern die Kapazitätsplanung kaum entwickelt ist. Die Strukturplanung läßt ebenfalls zu wünschen übrig. Auch von Planungsprinzipien³⁾ wie Vollständigkeit, Flexibilität u.ä. wird kaum Gebrauch gemacht.

¹⁾ "There is no reason to believe that monetary rewards and penalties are the only factors to which managers will respond. On the other hand, desire for prestige, power, and social recognition could also influence managerial performance and should no doubt be built into a system of rewards." Paul, Samuel: Managerial ..., a.a.O., S. 107.

²⁾ Vgl. ebenda, S. 104 ff.

³⁾ Vgl. auch Junkerstorff, Kurt/Gast, Walter F.: Grundzüge ..., a.a.O., S. 64.

2. Organisation

Die Existenz einer dynamischen Betriebsorganisation ist als zweite Phase des Entscheidungsprozesses für die Durchführung der Pläne erforderlich. "Der geistige Prozeß der Unternehmensführung, der in der Informierung und Vorhersage seinen Anfang nimmt und schließlich zur Planung führt, sucht in der Funktion des Organisierens die bewußte Beherrschung aller betrieblichen Mittel durch Verwirklichung der in der Planung konzipierten Aufgabenziele."¹⁾ Der gegenwärtige Organisationsaufbau, d.h. die Aufgabengliederung nach administrativen, exekutiven und dispositiven Gesichtspunkten, Gliederung des Betriebes in Abteilungen, Dienststellen und Funktionsträger, Stellen- und Instanzenbildung mit klarer Trennung der Kompetenz von Stab und Linie sowie klaren Befehls- und Verkehrswegen von oben nach unten und des Arbeitsablaufes mit zeitlichen Beziehungen und Arbeitsverteilung, Arbeitsteilung nach Arbeitsgruppen, der Arbeitsbesetzung, der Arbeitsvereinigung u.ä. läßt in vielen Entwicklungsländern zu wünschen übrig. Auch wird in den meisten dieser Länder die Frage übergangen, ob eine Linien-, Stablinien- oder eine reine funktionale Organisation gemäß der modernen, wissenschaftlichen Theorie und Praxis zu berücksichtigen ist.²⁾ So z.B. werden in argentinischen Kleinbetrieben die Führungsaufgaben immer noch von solchen Personen übernommen, die entweder die Grundschule oder Mittelschule - einige sind auch darunter, die Universitäten besucht haben, jedoch keine modernen Managementkenntnisse mitbringen - absolviert haben. In den Mittelbetrieben dieses Landes ist es der gleiche Fall. Die Großunternehmen sind zumeist ausländische Niederlassungen, wo die Führungsspitze zumeist ausländische Top-Manager innehaben.³⁾ Es ist für diese Manager ziemlich schwierig, die Probleme fremder Umweltverhältnisse genau zu überblicken. Folglich treten stets Konflikte auf. Im Middle-Management dieser ausländischen Firmen sind zwar einheimische Führungskräfte tätig, die jedoch ihre Erfahrungen in Kleinbetrieben erworben haben.⁴⁾

¹⁾ Pöhlmann, Gerhard : Der Prozeß der Unternehmensführung. Bd. II (hrsg. von H. Linhardt), Berlin 1964, S. 98.

²⁾ Zu dem Problem der Organisation vgl. u.a. Nordsieck, F.: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2. Aufl., Stuttgart 1955, S. 76 ff. (1. Aufl. Stuttgart 1934); sowie Kaimur, Sarzamin: Kybernetik ..., a.a.O., S. 63 ff. und 124 ff.

³⁾ Vgl. Horowitz, Morris A.: High-level Manpower in the Economic Development of Argentina. In: Manpower and Education (hrsg. von Harbison, Frederick/Myers, Charles A.). New York 1965, S. 12 ff.

⁴⁾ Ebenda

Eine andere Ursache der Ineffizienz von Staatsbetrieben in zahlreichen Entwicklungsländern ist der häufige Wechsel der Beamten, welche oft für kurze Zeit als Direktoren in solche Betriebe entsandt werden und die kein Interesse an diesen Positionen zeigen, weil sie bald wieder zu einer Behörde oder zu sonstigen Staatsdiensten zurückgehen, wo ihr persönliches Interesse, soziales Ansehen und ihre berufliche Karriere liegen.

Was die Fragen bezüglich der gesellschaftsrechtlichen Regelungen angeht, so läßt sich feststellen, daß die während der Kolonialzeit übernommenen und beibehaltenen alten europäischen Gesetze wegen deren Unangemessenheit an die dortigen Verhältnisse der jeweiligen Entwicklungsländer nicht realisiert werden können. Hierzu schreibt Dülfer wörtlich: "Ich erinnere mich an eine Handwerker-genossenschaft ..., bei der der erste Jahresabschluß nach zweijähriger Tätigkeit gemacht werden sollte. Mühsam wurde die verstaubte Satzung aufgefunden, aber es war unmöglich, den Mitgliedern die komplizierte Regelung der Gewinnverteilung klar zu machen. Niemand kannte den Inhalt dieser fünf Maschinen-seiten langen Satzung, die für französische Textil-Industriebetriebe in der Rechtsform der Genossenschaft abgefaßt war."¹⁾

Das betriebliche Rechnungswesen als besonders wichtiges Hilfsmittel der Unternehmensführung ist in vielen dieser Länder ebenfalls unterentwickelt und reformbedürftig. Hierzu berichtet z.B. aus dem französisch sprechenden Teil Afrikas wieder Dülfer: "Das traditionelle französische System der doppelten Buchführung mit seinen vielen Journalen und Übertragungsarbeiten ist für die einfachen Leute zu unübersichtlich. Man muß auch bedenken, daß die erforderlichen Buchführungsarbeiten in Bankohütten ausgeführt werden müssen, durch deren Öffnungen ein dauernder Staubwind weht. Allein wegen dieser äußeren Umstände muß die Aufzeichnung auf ein Minimum beschränkt werden."²⁾ Es kommt noch hinzu, daß schon die Anschaffung eines gebundenen Journals für die kleinen Unternehmen ein unlösbares finanzielles Problem aufwirft. Der Bezug solcher Gegenstände ist auch aus größeren Städten solcher Länder nicht möglich, da hiervon lediglich bis jetzt die ausländischen Firmen, die diese Materialien aus ihren Mutterländern beziehen, Gebrauch machen können. Ferner gibt es in solchen Gebieten Betriebe, die bis zu einer Million bzw. halben Million

¹⁾ Dülfer, Eberhard: Betriebswirtschaftliche ..., a.a.O., S. 169.

²⁾ Ebenda, S. 171.

D-Mark Jahresumsatz aufweisen, jedoch keine Vorstellung von den Selbstkosten ihrer Produkte haben. Sie betreiben immer noch eine Preispolitik, die sich an den Preisen aus der Kolonialzeit orientiert.¹⁾ Die Tatsache, daß ein derartig rückständiges Rechnungswesen weder den Informationsbedarf der Planung, Organisation noch der Kontrolle der Unternehmung befriedigen kann, versteht sich von selbst.

3. Kontrolle

Die Kontrolle, die letzte Phase des Entscheidungsprozesses, vermittelt als ständige Überwachungsfunktion zu den anderen Phasen wie Planung und Organisation rückgekoppelte Informationen über die Zielerreichung bzw. Zielabweichung und stellt somit den betrieblichen Vergleich des Ist und Soll dar, kann mangels geeigneter Fach- und Führungskräfte - wie mehrmals betont - in den meisten Entwicklungsländern ihre wichtige Funktion²⁾ nicht erfüllen. Folglich können in den meisten Betrieben dieser Länder auch keine Ursachenforschung, Analysen und Berichterstattungen über die erzielten Ergebnisse und deshalb keine korrigierenden Maßnahmen getroffen werden. "Ohne diese Rückkopplung (feed back information) ist kein Steuervorgang denkbar, denn durch sie schließt sich der Informationszyklus, der die laufende Anpassung einer Verhaltenseinheit an die wechselnden Erfordernisse der Entwicklung ermöglicht."³⁾

Wie bereits angeführt, ist das Rechnungswesen und somit auch die Kostenrechnung in den Entwicklungsländern noch kaum funktionsfähig. Demzufolge ist eine ständig vergleichende und überwachende Funktion der Kontrolle und damit deren Rückkopplungseffekt weitgehend fremd. Es ist zu betonen, daß die Kontrolle als Soll-Ist-Vergleich vielfältig ist und nicht nur die Aufgabe hat, die Leistungserstellung und -verwertung zu überwachen, sondern auch das Gesamtgeschehen der Unternehmung gegenüber den Störeinflüssen der Umwelt nachprüfen muß. Insbesondere ist wichtig, daß die Kontrolle die Planung informiert, wenn sich das vom Management Geplante und Gewünschte nicht verwirklichen

¹⁾ Dülfer, Eberhard, Betriebswirtschaftliche ..., a.a.O., S. 172, sagt: "Auch habe ich gesehen, daß die Erklärung etwa von Zugängen an Vermögen (im Soll) und Schulden (im Haben) nach Aktiv- und Passivkonten ... nicht verstanden wird ..." Das gilt vor allem für die arabisch-, persisch-, paschtu-, urdu- u.ä. -sprechenden Länder, weil sie von rechts nach links schreiben.

²⁾ Vgl. auch Junkerstorff, Kurt: Internationaler Grundriß der wissenschaftlichen Unternehmensführung. Berlin 1964, S. 78.

³⁾ Pöhlmann, Gerhard: Der Prozeß ..., a.a.O., S. 110.

läßt. Von der Kontrolle gehen auch Informationen an die Organisation, nämlich darüber, ob sie zielgerecht gehandelt hat oder nicht. Ein solches Kontrollsystem¹⁾, das stets zu Diensten der Planung und Organisation steht und den gesamten dispositiven Regelkreis (Feed-back-System²⁾) abschließt, ist den Unternehmen der Entwicklungsländer noch fremd. Solange der alte Führungsapparat dieser Länder unter dem Gegensatz von Wollen und Können leidet und nicht durch rationale Managementprinzipien und moderne -methoden ersetzt wird, müssen auch die Planung, Organisation und Kontrolle der Führungsausbildung darunter leiden. In solchen Ländern der Gemischtwirtschaften Afrikas, Asiens und Lateinamerikas also, wo es weder Theorie noch Praxis moderner Unternehmensführung gibt, sind Erkenntnisse und Erfahrungen derjenigen westlichen Industrieländer, innerhalb deren sich das moderne Management zu seinem heutigen Stand entwickelt hat, unerlässlich. Da jedoch die Umweltverhältnisse und viele innerbetriebliche Bedingungen der Industrieländer sehr stark von denen der Entwicklungsländer abweichen, erfordert deshalb die Übertragung moderner Führungsmethoden und -techniken eine Anpassung an die Bedürfnisse der empfangenden Länder.

VI. Die Übertragung von modernen Führungsmethoden und -techniken auf die Entwicklungsländer

Das Hauptanliegen der nachstehenden Analyse liegt darin, diejenigen in den Bereich des Management fallenden Bestimmungsfaktoren zu identifizieren, welche eine erfolgreiche Weitergabe und Anpassung von modernen Führungsmethoden und -techniken³⁾ an die Entwicklungsländer verhindern, um damit die Möglichkeiten der Beseitigung solcher Hindernisse andeuten zu können.

Geht man davon aus, daß die organischen Funktionen der Unternehmensführung überall und für alle Organisationen gleich sind,

1) Zu einer eingehenden Behandlung der Kontrolle vgl. auch u.a. Kulhavy, E.: Operations Research. Wiesbaden 1963, S. 140 f.; sowie Hasenack, W.: Zur Wesensproblematik der Betriebskontrolle. In: BfuP, H. 6, 1962, S. 340; Kaimur, Sarzamin: Kybernetik ..., a.a.O., S. 70 ff. und 133 ff.

2) Zum Begriff des dispositiven Feed-back-Systems vgl. auch Kaimur, Sarzamin: Kybernetik ..., a.a.O., S. 95 ff.

3) Mit den Führungsmethoden und -techniken sind in diesem Zusammenhang die gesamten unternehmerischen Erfahrungen, Prinzipien und Verfahren gemeint, die von einer Unternehmensführung in den USA u.ä. Industrieländern zur erfolgreichen Ausübung ihrer Hauptfunktionen wie Planung, Organisation, Kontrolle sowie Personalentwicklung verwandt werden. Vgl. Negandhi, Anant R./Prasad, S. Ben-jamin: Transmitting ..., a.a.O., S. 75 f.

dann ergibt sich, daß die fortschrittlichen Managementprinzipien überall und somit auch auf die Entwicklungsländer übertragen werden können. "The universality of management concept is not restricted to certain nations or societies of the world. Execution of the organic functions of management varies from culture to culture, but the functions themselves and the principles they involve are constant."¹⁾ Es ist also durchaus möglich, bestimmtes Führungswissen und -können von den Industrieländern an die heutigen Entwicklungsländer weiterzugeben; "... while technical knowledge of management can be fairly easily imported and learned, the skillful application of functional techniques, the style of managing, is something that has to be locally developed."²⁾ Aber eine erfolgreiche Anwendung derartiger importierter Kenntnisse, worauf es eigentlich ankommt, stößt wegen ungünstiger lokaler Bedingungen in den jeweiligen Entwicklungsländern auf Widerstand. "... The setting of tasks and work performance standards from the use of time and motion studies to establish wage incentive systems may suffer resistance in countries where manpower exists in abundance, such as India, workers prefer payment in relation to family needs based on the number of children instead of personal efficiency in their jobs ... In countries such as Taiwan, the eldest son is presumed to be the head of any undertaking whether or not he is qualified. Such a cultural tradition is contrary to the scientific management requirement for selecting and training the personnel most suitable for the work assignments ... In some South American and Asian countries, the concept of time in relation to work accomplished is poorly understood."³⁾ Darüber hinaus kann die Schwierigkeit der Übertragung moderner Managementkonzepte auf die Entwicklungsländer darin liegen, daß die richtige Auswahl der fähigen Führungskräfte nicht getroffen werden kann, da es entweder an den notwendigen Erfahrungen fehlt oder weil das gelernte Wissen, die erworbene Geschicklichkeit und die natürlichen Anlagen des verfügbaren Führungspersonals wegen alter religiös-kultischer Einstellung nicht immer ausgenutzt werden können. Daneben erschwert auch eine wirksame Anwendung der mo-

¹⁾ Megginson, Leck C./McCann, Eugene C.: Applicability ..., a.a.O., S. 19.

²⁾ Braun, Robert R.: A Strategy for Management Development (unveröffentl. Manuskript), Kairo-1966, S. 7.

³⁾ Mee, John F.: Scientific ..., a.a.O., S. 11 f.

dernen und verfeinerten Techniken und Methoden der Unternehmensführung der hochentwickelten Volkswirtschaften¹⁾ in den Entwicklungsländern, die hier immer noch herrschende aristokratische Tradition.²⁾ "Apparently, reticence exists among the aristocratic classes of certain underdeveloped countries to the encouragement of the expansion, training, and elevation of the position of managerial classes. The aristocrats reason that the managerial classes may gain political influence at the expense of the aristocracies."³⁾ Somit stehen folgende Probleme in diesem Zusammenhang zur Diskussion: Wie können diese fortschrittlichen Führungsmethoden und -prinzipien den kulturellen, wirtschaftlichen und sonstigen Bedingungen der einzelnen Entwicklungsländer angepaßt werden? Wie kann man diese modernen Werkzeuge der Unternehmensführung wirkungsvoll in der Führungshierarchie vorstellen? Wo und wann kann der Prozeß dieser Operation begonnen werden? Wie können die Führungskräfte aller Führungsstufen davon überzeugt werden, die neuen Ideen der Unternehmensführung selbst aufzunehmen und weiterzuverbreiten?⁴⁾

Das erfordert wiederum, folgendem Fragenkomplex nachzugehen:⁵⁾

- Welche Menschen mit welchen Führungseinstellungen bilden die Führungsschicht?
- Welche Stellung und welcher Berufsstand haben diese Führungskräfte in der Unternehmung und der Gesellschaft?
- Aus welchen sozialen Schichten und Verhältnissen kommen sie?
- Wie ist ihr Ausbildungsstand und wie und wo wurden sie für ihre Führungsaufgaben vorbereitet?
- Wie stellen sie sich selbst ihre Führungstätigkeiten vor?
- Welche Anerkennung erwarten sie von der Gesellschaft?
- Ist in dem einen oder anderen Entwicklungsgebiet der autokratische Führungsstil wirkungsvoller als der demokratische?

¹⁾ "Whereas Americans tend almost instinctively toward cooperative effort, people in some other cultures tend almost instinctively away from cooperative effort. In these other cultures, extremely individualistic behavior, which is common, renders the team or cooperative approach to goal achievement almost useless. Teamwork requires subordination of the individual's will to the group's will - a phenomenon which has little appeal to the individualistic person ... This concept is relatively useless in cultures where strong master-servant, authoritarian relationships prevail between superiors and their subordinates... These cultures disallow American-style cooperative effort." Megginson, Leon C./McCann, Eugene C.: Applicability ..., a.a.O., S. 23.

²⁾ Vgl. auch zu den zahlreichen hinderlichen Führungsvariablen u.a. die Ausführungen dieser Arbeit, S. 11 ff., 78ff., 92ff. und 108 ff.

³⁾ Megginson, Leon C./McCann, Eugene C.: Applicability ..., a.a.O., S. 18.

⁴⁾ Vgl. auch Channing, David L.: The Transference of Management Techniques. In: IHM (Hrsg. von K.E. Ettinger), New York 1965, S. 70f.

⁵⁾ Vgl. auch Ibrahim, I.A.: Social ..., a.a.O., S. 22 ff.

Dieses Fragenbündel läßt sich sehr unterschiedlich beantworten, jedoch kann eine solche jeweilige Antwort für die daraus zu ziehenden, praktischen Konsequenzen von ausschlaggebender Bedeutung sein. So muß z.B. die Ausbildung von Führungskräften den Anforderungen der einzelnen Entwicklungsländer entsprechen. Das setzt jedoch voraus, - sollen die Führungskräfte erfolgreich sein - daß man den Auszubildenden aller Verantwortungsbereiche im Rahmen der verschiedenen Ausbildungsprogramme eine vertiefte Geistesschulung und Verständnis für die Umwelt vermittelt;¹⁾ "... there are ... two ... factors that help a manager achieve his success. One of these factors is his own unique managerial philosophy which encompasses his sense of values, customs, beliefs, and assumptions concerning his environment. The other factor is the manager's knowledge of the environment."²⁾ Denn ohne Verständnis für diese und andere Faktoren - religiöse, traditionale, wirtschaftliche und soziale - der Umwelt und deren Anpassung, die z.B. in einem Kastensystem³⁾ wie in Indien die Persönlichkeitsentwicklung und Führungseinstellung der einheimischen Manager sehr stark beeinflussen, können auch alle technischen, finanziellen und Ausbildungsinvestitionen keinen Wohlstand bringen.⁴⁾ So erklärt es sich auch, daß beim Bau von Schwerindustrie-Kombinaten (wie in Bhilai, Durgapur, Rourkela u.ä.) bis heute noch bei weitem keine ausreichende Rentabilität erreicht worden ist. Das deutet darauf hin, daß die Kenntnis von der Umwelt, in der die Führungskräfte operieren, deren Fähigkeit, sich den jeweiligen Umweltgegebenheiten in geeigneter Weise anzupassen, und die erfolgreiche Ausübung ihrer Tätigkeit interdependent sind. Diese Behauptung wird auch durch die Ergebnisse neuer Forschungen bestätigt. Danach lassen sich wiederum folgende Hypothesen aufstellen:⁵⁾

- Die Handlungsweise der Führungskräfte wird nicht nur von den Umweltbedingungen bewirkt, sondern diese können ebenfalls ihrerseits auf die Umwelt einwirken;
- je mehr sich die Umweltgegebenheiten in zwei oder mehr Ländern

¹⁾ Vgl. auch Basu, K.S.: Management Similarities and Differences Under Different Cultures (unveröffentl. Manuskript). Bombay, o.J., S. 1 ff.

²⁾ Megginson, Leon C./McCann, Eugene C.: Applicability .., a.a.O., S. 21.

³⁾ "A caste system is an obstacle to the application of management principles." Ebenda, S. 23.

⁴⁾ Vgl. auch Maurer, Gerhard: Die falschen Götter Indiens. In: Die Zeit, Nr. 36, 6.9.1968, S. 36 f.

⁵⁾ Vgl. Megginson, Leon C.: The Interrelationship and Interaction between the Cultural Environment and Managerial Effectiveness. In: MI, Bd. 7, 1967/6, S. 65 ff.

entsprechen, desto geringer ist deren Einfluß auf die Tätigkeit der Führungskräfte und desto leichter ist ein Austausch der Kenntnisse und Erfahrungen in Führung und Verwaltung zwischen den Ländern möglich; je unterschiedlicher die Umweltbedingungen sind, desto mehr Einfluß üben sie auf die Manager aus und desto schwieriger ist ein solcher Austausch;

- mit zunehmender Entwicklung der Weltwirtschaften ist eine zunehmende Ähnlichkeit der verschiedenen Umwelten zu erwarten. Natürlich wird man immer feine Unterschiede feststellen, aber diese werden nicht sehr wesentlich sein;
- es ist auch zu erwarten, daß mit der Weitergabe von Führungswissen und -können auf alle Erdteile eine sogenannte "dritte Kultur" bzw. "managerial culture" entstehen wird, weil diese dritte Kultur auf gemeinsamem Erbe basiert, das bei fast allen Kaufleuten in der Regel identisch ist;
- generell haben männliche Führungskräfte weniger Schwierigkeiten sich den Umweltgegebenheiten anzupassen als die weiblichen
- ebenso haben technische Führungskräfte (Ingenieure, Chemiker, Physiker u.ä.) größere Schwierigkeiten als weniger spezialisierte Kräfte, sich an die Umweltverhältnisse anzupassen;
- je wichtiger z.B. für ein Volk ein bestimmtes Wertesystem ist, desto stärker widersetzt es sich dessen Umformung usw.

Alle derartigen Merkmale, welche in den Entwicklungsländern der Anwendung des Management Know-How im Wege stehen, können demnach durch Führungsausbildung und Berufsausübung erheblich gewandelt werden.¹⁾ "If this core of knowledge is developed, promulgated, and utilized in underdeveloped countries, it will lead to increased effectiveness among managers in those countries and, therefore, to higher standards of living for their people. However, the effective utilization of the principles of management may be modified ... In any given area ... the culture, the level of economic and technological development, and the attitudes of the manager may seriously impede the successful application of management principles to underdeveloped countries. However, be-

¹⁾ Vgl. auch Basu, K.S.: Management Similarities ..., a.a.O., S. 3.

cause culture is a man-made phenomenon, man can change it. Certainly, education will play a large role in initiating and influencing cultural changes." ¹⁾ Basu berichtet auch aus Indien, daß ein junger Hindu, der auf eine jahrhundertealte, nicht-materialistische Kultur zurückblickt, und der wahrscheinlich noch von Gandhis Grundsätzen der einfachen Lebensweise und seinem Vorurteil gegenüber der Maschinenwelt erfüllt ist, in ca. vier Jahren der Collegeausbildung die Prinzipien der modernen Wirtschaft vollkommen erfassen und den Wert der Industrialisierung richtig einzuschätzen erlernen kann. Dass soll jedoch nicht bedeuten, daß sich dadurch seine grundlegende geistige Haltung sofort ändern wird. Er wird aber doch vielleicht bei seiner Tätigkeit die Prinzipien, welche er auf dem College sich angeeignet hat, zweckmäßig und rational anwenden können. In dieser Richtung lassen sich in Indien Beobachtungen machen, daß in relativ kurzer Zeit sich dort ein auffallender Wandel des Verhaltens und der Einstellung vieler Führungskräfte vollzogen hat. ²⁾ Auch am Beispiel Puerto Ricos, welches sehr arm an natürlichen Hilfsquellen ist, hat sich gezeigt, daß durch eine planmäßige Managementausbildung ein Wandel in der Wertvorstellung der Manager erfolgt ist. ³⁾ "With this sort of leadership, fomento, the Spanish word for development, has become a vital and pervasive symbol in Puerto Rican life." ⁴⁾ Bisher gemachte Erfahrungen in vielen anderen Entwicklungsländern zeigen, daß der jeweils erzielte Stand der Unternehmensführung neben Veränderungen der geistigen Haltung sogar Veränderungen im gesamten Wirtschaftsleben mit sich brachte.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß moderne Führungsmethoden und -techniken unter Berücksichtigung der jeweiligen Umweltgegebenheiten ohne weiteres auf die Entwicklungsländer übertragen werden können. "Daß die erfolgreiche Anwendung der arbeitsteiligen Wirtschaftsweise, daß ferner die Mechanisierung und Automatisierung des Fertigungsprozesses und die Rationalisierung der betrieblichen Führungs- und Arbeitsorganisation auch in Ländern außerhalb der westlichen Hemisphäre bereits möglich waren, davon zeugt vor allem die Industrialisierung in Japan und schließlich in Mexiko; auch Thailand kann in gewisser Hinsicht durch sei-

¹⁾ Megginson, Leon C./McCann, Eugene C.: Applicability ..., a.a.O., S. 24.

²⁾ Basu, K.S.: Management Similarities ..., a.a.O., S. 3 ff.

³⁾ Vgl. Chawning, David L.: The Transference ..., a.a.O., S. 72.

⁴⁾ Ebenda. S. 73.

ne nach europäischem Vorbild durchgeführten Reformen hierzu gezählt werden."¹⁾ Eine erfolgreiche Anwendung von Führungsmethoden und -techniken wird auch in solchen Entwicklungsländern, deren industrielle Entwicklung jetzt erst beginnt, zur Folge haben, daß die Führungsaufgaben auf die Berufsmanager übertragen werden. Beobachtungen in dieser Richtung zeigen, daß in einigen Entwicklungsländern, wie z.B. in Indien, bereits der erste Anstoß zur Einstellung von professionellen Managern durch wachsende Aus- und Weiterbildung und damit zunehmende Industrialisierung ausgelöst worden ist. Diese langsam heranwachsende professionelle Führungsschicht rekrutiert sich nicht mehr, wie üblich, aus dem Verwandtenkreis der Familienbetriebe, sondern es sind Söhne von Ärzten, Ingenieuren, Lehrern, Professoren und Beamten, welche fähig und willens sind, Entscheidungen zu fällen und Verantwortungen zu übernehmen.²⁾ Der Einsatz dieser Berufsmanager beeinflusst weitgehend und spürbar das Geschäftsleben und hat nach Chau folgende Vorteile:

"a. A rational framework for development and control

b. Good growth potential

c. Continuity of control

d. Sound financial basis

e. Proper planning and forecasting

f. Spread of specialists and pooling of ideas."³⁾

Aber ein erfolgreicher Einsatz solcher Führungskräfte setzt wiederum voraus, daß ihre Aus- und Weiterbildung im Einklang mit den Führungsaufgaben steht, welche sie in den jeweiligen Entwicklungsländern zu erfüllen haben.

Hieraus wird wieder ersichtlich; daß eine vernünftige Anpassung an jeweilige Umweltbedingungen, betriebliche Gegebenheiten, was wiederum eine gründliche Erforschung der spezifischen Bedürfnisse, Kriterien und Aspekte dieser Länder erfordert, in Asien, Afrika, Lateinamerika eine dringende Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung moderner Führungsmethoden und -techniken ist.⁴⁾ Demnach sind einfach festgelegte Ausbildungsprogramme ohne Kenntnis der einzelnen Entwicklungsgebiete ebenso gefährlich wie das Ver-

¹⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S.14.

²⁾ Vgl. Basu, K.S.: Management Similarities ..., a.a.O., S.10 ff.

³⁾ Chau, Th. Hon: Organizational ..., a.a.O., S. 84.

⁴⁾ "A heavy responsibility, therefore, rests on all who are concerned with management teaching and development. It is necessary to make sure that the right things are taught." Basu, K.S.: Management Similarities ..., a.a.O., S. 2.

langen vieler Entwicklungsländer, ohne kritische Auswahl die modernsten Managementmethoden und -techniken einzuführen.¹⁾

Demzufolge ist es erforderlich, die zahlreichen Bemühungen der Führungsaus- und -weiterbildung für die Entwicklungsländer (den Ist-Zustand) im folgenden Abschnitt zu untersuchen, um feststellen zu können, wieweit solche Maßnahmen den jeweiligen Bedürfnissen dieser Länder entsprechen. Zudem wird die Führungstheorie gegenstandslos, wird sie nicht mit der Unternehmenspraxis verknüpft, genau wie die Unternehmenspraxis blind wird, wenn sie ihren Weg nicht durch die Managementtheorie beleuchtet.

B) Die Ausbildungsmöglichkeiten

I. Exemplarische Darstellung der Ausbildungsinstitutionen

1. Außerbetriebliche Schulungsmaßnahmen

Folgende außerbetriebliche Ausbildungsinstitutionen (Colleges, Universitäten, Institute u.ä.) bieten in den Entwicklungsländern Führungsausbildungsprogramme für Nachwuchskräfte auf Under-Graduate- und Postgraduate-Ebene und Fortbildungskurse für Post-Experience-Manager:²⁾

Das CEYLON INSTITUTE OF SCIENTIFIC AND INDUSTRIAL RESEARCH (CISR), Kolombo/Ceylon, welches mit Hilfe der Weltbank und der UN entstand, steht den Unternehmungen, Staatsbetrieben und sonstigen Privat- und öffentlichen Organisationen zur Verfügung, um auf dem Gebiet der modernen Unternehmensführung durch mannigfaltige Programme seinen Beitrag zu leisten. So besuchten beispielsweise 1959 über 200 Personen von privaten Firmen, Banken, staatlichen Betrieben und Agenturen kommend verschiedene abgehaltene Veranstaltungen auf dem Gebiet der Unternehmensführung und des Production Engineering.

Das Lehrpersonal besteht aus Managementexperten aus den USA

¹⁾ Es wäre auch wirklichkeitsfremd, den Führungsstil aus dem Ausland einfach zu kopieren. Eine eindeutige Antwort auf die Frage nach dem richtigen Führungsstil ist ebenfalls schwer zu geben. Die Führungsausbildung darf sich für die Entwicklungsländer deshalb keineswegs auf die Unterweisung in einem einzigen Führungsstil beschränken, sondern sie muß vielmehr zu einem klaren Verständnis der Führungsaufgaben und -handlungen sowie -situation nach einer einheitlichen Führungskonzeption hinführen.

Vgl. Häusler, Joachim: Personalpolitik ..., a.a.O., S. 128 f.

²⁾ Vgl. auch Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 19 f.

und auch einheimischen Dozenten, die ihr Studium im Ausland absolviert haben.

Das INSTITUTO CENTRO AMERICANO DE INVESTIGACION Y TECHNOLOGIA INDUSTRIAL (ICAITI) ist in Guatemala eine Forschungseinrichtung der Industriebetriebe für zentralamerikanische Länder, welche von Mitgliedsstaaten wie Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua und der UN gemeinsam finanziert wird. Die ICAITI verfolgt das Ziel, Seminare, Tagungen und Programme für Unternehmensführung abzuhalten, um damit bei der Entwicklung und Produktivitätssteigerung der Industriebetriebe ihrer Mitgliedsländer mitzuwirken. So hielt sie auch u.a. im Jahre 1959 für die Führungskräfte des "Instituto Salvadoreño de Fomento de la Producción" (INSAFOP) ein sechswöchiges Programm ab, innerhalb welchem wichtige Probleme der Unternehmensführung behandelt wurden, sowie ein anderes sechswöchiges Laborstudium mit Anwendung der Fallstudien und auch ein achtwöchiges Seminar.

Weiterbildungsprogramme wie sie an der UNIVERSITY OF BOMBAY/Indien (Wirtschaftsabteilung) durchgeführt werden, sind für Postgraduates gedacht. Die Finanzierung wird teilweise von der Regierung, von einheimischen Privatunternehmungen und von ausländischen Niederlassungen übernommen. Pro Jahr werden 60 Kandidaten dafür zugelassen. Im Jahre 1959 z.B. haben 53 Teilnehmer erfolgreich diese Programme absolviert. Viele der Ausbilder sind zumeist Praktiker aus der Wirtschaft, die in Zusammenarbeit mit der Universität auf Teilstudiumbasis arbeiten. Unterrichtsmethoden sind Vorlesungen, Diskussionen, Besichtigungen, Fallstudien usw. Die Kosten pro Jahr betragen ca. \$ 63,-.

An der UNIVERSITY OF DELHI/Indien werden ebenso Aus- und Weiterbildungsprogramme auf Post-Graduate-Ebene abgehalten.

Das ADMINISTRATIVE STAFF COLLEGE OF INDIA in Hyderabad/Indien ist nach dem Modell des "Administrative Staff College in Henley/England" errichtet worden. Ersteres veranstaltet jährlich drei Programme, jeweils von einer Dauer von zwölf Wochen, innerhalb welcher Betriebsbesichtigungen durchgeführt werden.¹⁾ Seit Bestehen des Instituts absolvierten 145 Teilnehmer aus Privatunternehmen, 92 staatliche Beamte und Führungskräfte aus öffent-

¹⁾ Vgl. hierzu Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training Managers Abroad. Bd. I und II, New York 1960, S. 20 ff. und S. 293 ff.

lichen Betrieben diese Programme. Das durchschnittliche Alter der Absolventen bewegt sich zwischen 35 und 45 Jahren. Das College wird von der indischen Regierung und durch Privatunternehmungen finanziert. Außerdem hat die "Ford-Stiftung" 1959 diesem College \$ 60000,-- an finanzieller Hilfe gewährt.

Ferner befassen sich in Indien die UNIVERSITÄT VON MADRAS, THE ALL-INDIA INSTITUTE OF SOCIAL WELFARE AND BUSINESS MANAGEMENT, THE INDIAN INSTITUTE OF SCIENCE und THE VICTORIA JUBILEE TECHNICAL INSTITUTE mit Managementprogrammen für Post-GRADUATES.

Das INSTITUTE FOR ADMINISTRATIVE AFFAIRS der Universität Teheran/Iran beschäftigt sich ebenfalls mit Managementaus- und -weiterbildung. 1954 begann man mit einem Post-Graduate Programm, und zwar mit Unterstützung der "California University". Ursprünglich waren ein Tagesstudium und ein Studium in Kursen vorgesehen, ersteres mußte jedoch abgebrochen werden. Von dieser Institution wurden auch iranische Studenten als Stipendiaten zur Weiterbildung in die USA geschickt.

Das TRAVEL GRANT in Südkorea finanziert hauptsächlich die Weiterbildung für Post-Experience-Kräfte im Ausland.

Die ESCUELA DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, Mexico-City/Mexiko, als Schulungsstätte für Unternehmensführung, führt fünfjährige Ausbildungsprogramme in Betriebswirtschaft durch, durch welche die Teilnehmer die akademischen Grade "B.A." (Bachelor of Art) und "M.S." (Master of Science) erwerben können.

Das INSTITUTO MEXICANO DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS (IMAN) in Mexiko, das von Absolventen der "Harvard Business School" ins Leben gerufen wurde, versucht, durch Kurse, Seminare und ähnliche Aktivitäten die Managementausbildung in diesem Lande zu fördern.

Das INSTITUTE OF PUBLIC AND BUSINESS ADMINISTRATION der Universität Karachi/Pakistan bereitet fortwährend in Zusammenarbeit mit der Universität von Pennsylvania/USA viele Fach- und Führungskräfte für die pakistanische Wirtschaft vor.¹⁾

¹⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara : Training..., a.a.O., S. 34, 414ff., 486ff. sowie Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 20.

Das COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION an der "Philippine Women's University", Manila/Philippinen, bietet Programme, Kurse und Seminare auf dem Gebiet der Unternehmensführung an. Von dieser Universität werden auch viele Stipendien an ausländische Studierende verliehen.

Das ADVANCED MANAGEMENT TRAINING PROGRAM IN THE FAR EAST, Baguio/Philippinen, welches durch die "Harvard Graduate School of Business Administration", das "Executive Training Institute of Philippines", die "Management Association of the Philippines", "Philippine Association", "Advanced Management Association of the Far East", Industrial Development Center" und den "Harvard Club of the Philippines" unterstützt wurde und noch wird, begann im Jahre 1956 mit Managementweiterbildungsprogrammen, um damit der Entwicklung der wirtschaftlichen Führungskräfte auf den Philippinen, in Fernost und sonstigen asiatischen Ländern zu dienen. In diesem Programm werden nach dem Vorbild des Harvard Advanced Management Program hauptsächlich Fallstudien angewandt. Insbesondere ist hierfür der achtwöchige Kurs für Weiterbildung von ca. 80 oberen Führungskräften bestimmt. Folgende Fächer werden behandelt: Unternehmenspolitik, Human Relations, Kontrolle, Finanzierung, Produktion, Marketing u.ä. Die Kosten pro Teilnehmer einschließlich Unterkunft und Verpflegung, Lehrmaterial belaufen sich auf \$ 1,350. Auch in diesem Fall hat wieder die Ford-Stiftung, die schon seit 1957 Führungsaus- und -weiterbildungsprogramme im Fernen Osten unterstützt, Stipendien verliehen. Herausgegriffen sei hier z.B. das Jahr 1959, in dem ein Führungspersonal von 26 Leuten Stipendium erhielt.

Die BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ABTEILUNG der NATIONALEN UNIVERSITÄT TAIWAN, Teipei/Taiwan, welche innerhalb des "Fulbright"-programmes der Vereinigten Staaten mit einem Gastprofessor der Staatsuniversität Wayne/USA zum ersten Male mit Vorlesungen der allgemeinen Unternehmensführung und Personnel Management begann, leistet einen wichtigen Beitrag für die Heranbildung und Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte des Landes.

Die SCHOOL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES der Mittlost-Technischen Universität Ankara/Türkei gestaltet vierjährige Kurse auf Under-Graduate-Ebene, die zur Erwerbung eines akademischen Grades auf dem Gebiet der Unternehmensführung, kombiniert mit technischen Fächern, führen.

¹⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 311 ff. und 421.

Das BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE INSTITUT der UNIVERSITÄT ISTANBUL/Türkei, das mit Hilfe der Ford-Stiftung für die Forschung der Betriebswirtschaftslehre, die Schulung von Ausbildern und Führungskräften der Unternehmungen und öffentlichen Betriebe errichtet wurde, dient der Beschleunigung der Managemententwicklung dieses Landes. Die Managementausbilder dieses Instituts waren im Rahmen des Hilfsprojektes der Ford-Stiftung bereits vor der Entstehung des Instituts an der Harvard Business School geschult worden. Als der Lehrstab und das Fallmaterial dann im Jahre 1956 verfügbar waren, begann das Institut mit dreimonatigen Middle-Management-Programmen für Führungskräfte, welche bereits in privaten Unternehmungen und öffentlichen Betrieben beschäftigt waren. Im Jahre 1957 begann man mit dem sog. Ein-Jahr-Certificate-Program auf Graduate-Ebene.

Daneben beschäftigen sich auch die BUSINESS SCHOOL OF ECONOMICS OF THE ROBERT COLLEGE, Istanbul/Türkei und das MANAGEMENT DEVELOPMENT CENTRE in Istanbul/Türkei mit Managementprogrammen.

Die ESCUELA DE DIRIGENTES DE EMPRESA in Montevideo und das CURSO AVANZADO DE GERENCIA UNIVERSIDAD CENTRAL in Caracas sind in Uruguay und Venezuela aktiv auf dem Gebiet der Führungsaus- und -weiterbildung tätig.

Die ENGINEERS AND TECHNICIANS ASSOCIATION in Südvietnam als private Institution berät Unternehmer in moderner Unternehmensführung und hält für die Einführung dieses Faches noch zusätzlich Konferenzen und Sondervorlesungen ab, wobei dieses Vorhaben durch "Asia Foundation" in verschiedener Hinsicht unterstützt wird.¹⁾²⁾

2. Ausbildungspolitik der verschiedenen Firmen

Als bedeutende nationale und internationale Industriebetriebe, Banken und Unternehmensberatungen, von denen sich auch viele überbetrieblicher Ausbildungseinrichtungen bedienen, führen zahlreiche Firmen verschiedenartige Führungsaus- und -weiterbildungsprogramme durch, um sich damit den rapiden Veränderungen in den jeweiligen Entwicklungsländern anpassen zu können.

In Brasilien z.B. arbeiten mannigfaltige Unternehmen an solchen Programmen mit speziellen staatlichen Organisationen zusammen. Eine davon hielt in diesem Lande beispielsweise mit 1000 Betriebe-

¹⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 314 und 487 sowie Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 20.

²⁾ Weitere ergänzende Angaben hierzu vgl. Anhang dieser Arbeit.

ben von 1952 bis 1960 insgesamt 3963 Grundkurse für 35487 Teilnehmer sowie 65 Lehrgänge für 503 Ausbilder ab.¹⁾

IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES LTD., (ICI), London / England - Hauptprodukte: Chemikalien, Farben; Beschäftigte: in Großbritannien 111250 und im Ausland 47600 - ist in den Entwicklungsländern Indien, Indonesien, Malaya, Mittelost, Pakistan und Formosa in allen Niederlassungen sehr aktiv. Man glaubt, daß eine Zusammenarbeit mit Managern aus der Mutterfirma direkt am Arbeitsplatz, in Diskussionen, Kursen, Seminaren etc. von großem Erfolg sei. Daher nimmt auch jedes Jahr eine gewisse Anzahl von Managern an Veranstaltungen bei der Mutterfirma in England teil. Es darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, daß die Niederlassungen auch selbständige Managementprogramme durchführen. So z.B. hält ICI/Indien verschiedene Programme für Topmanager ab. Überdies verleiht die Firma auch Stipendien für ein volles Studium an Universitäten und Colleges an ihre Mitarbeiter.

THE ROYAL DUTCH/SHELL GROUP in London/England und Den Haag/Holland - Hauptprodukte: Petroleum und Chemikalien; Beschäftigte: über 250000 in den meisten Entwicklungsländern - ist natürlich auch an der Ausbildung von Führungskräften in all ihren Niederlassungen interessiert und vermittelt mit ihrer Lehrmethode (z.B. job rotation u.ä.) das Management Know how. Auch hier besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen der Muttergesellschaft und den ausländischen Filialen, wobei letztere auch selbständig Führungsausbildung durchführen. So z.B. liefert die "Shell Marketing Company" in Ceylon ein wichtiges Beispiel, indem sie zwischen 1949 und 1959 200 Expatriaten und 84 Ceylonesen aus- und weiterbildete.

Die Anglo-holländische UNILEVER-GRUPPE in London/England und Rotterdam/Niederlande - Hauptprodukte: Seife, Margarine, Toilettenartikel, Nahrungsmittel, Tiefkühlkost; Gesamtbeschäftigtenzahl 300000 - unterhält Niederlassungen in den Entwicklungsländern Argentinien, Brasilien, Burma, Ceylon, Chile, Ghana, Guinea, Hongkong, Indien, Indonesien, Irak, Israel, Kenya, Kongo, Malaysia, Mexiko, Marokko, Nigeria, Senegal, Tanzania, Thailand, Türkei, Uruquay. Diese Gesellschaften sind darauf bedacht, durch vielfältige, kontinuierliche Führungsaus- und -weiterbildungsmaßnahmen Führungskräfte auf allen Ebenen zu fördern.²⁾

¹⁾ Vgl. FIZ (Hrsg.): Untersuchung über Voraussetzungen und Möglichkeiten, von deutscher Seite beim Aufbau eines systematischen technisch-gewerblichen Ausbildungswesen in Entwicklungsländern mitzuwirken. Bd. IV: Brasilien. Aachen 1965, S. 109ff.

²⁾ Vgl. Dustan, Jane/Mekanowitzky, Barbara: Training..., a.a.O., S. 134 ff.

Acht sog. "Technical Training Schools", davon fünf in Nigeria und jeweils eine in Ghana, Kenia und Sierra Leone, verdanken ihre Entstehung der "United Africa Company". Ca. 800 Studierende absolvierten die Programme dieser Ausbildungsstätten, wo Kurse für die Dauer bis zu fünf Jahren laufen. Insbesondere führt die Zentrale der Unilever in London verschiedenartige Managemententwicklungsprogramme durch, unter denen die Managementkonferenz für Topmanager (zweimal im Jahr für eine Dauer von drei Wochen), die sog. "Central-Managers"-Kurse (achtmal jährlich für eine jeweilige Dauer von drei Wochen), die Kurse für mittlere Führungskräfte (Voraussetzung eine zweijährige praktische Tätigkeit), - der einzelne Kurs dauert in der Regel drei Wochen, und es finden jährlich je vier Kurse statt- ein übernationaler Kurs für eine Dauer von vier Wochen (die jeweiligen Kurse finden zwei Wochen in London und zwei Wochen in Rotterdam statt) und schließlich die gegenwärtigen drei Kurse auf dem Gebiet der Werbung, Produktion und Rechnungswesen zu nennen sind.

Die BANK OF WEST AFRICA LTD., London/England - sie hat 100 Zweigstellen in Ländern wie Ghana, Nigeria, Sierra Leone, Gambia, Kamerun und Marokko (auch in Westdeutschland) - verschafft seit langem die Möglichkeit einer Ausbildung der Westafrikaner. Die Ausbildung erstreckt sich hauptsächlich auf mittlere Führungskräfte für das Bankwesen.

L.A. FERNEY & ASSOCIATES, London/England, O.W. ROSKILL, INDUSTRIAL CONSULTANTS, London/England und URWICK, ORR & PARTNERS LTD., London/England, erweisen gute Dienste als Managementberater auch für die Entwicklungsländer.

Die Fa. Ferney & Associates arbeitet an Problemen der Kosten, Organisation, Unternehmensleitung, des Operations Research, der statistischen Qualitätskontrolle, Einführung von neuen Produkten und der allgemeinen Produktionsplanung und -kontrolle außer in europäischen Ländern auch in Indien. Die Fa. Roskill; Industrial Consultants, ist auf dem Gebiet der Absatzforschung und -entwicklung, der allgemeinen Unternehmensführung, technischen und finanziellen Führung mit Arbeitsstudien in Afrika, Fernost und Lateinamerika beschäftigt. Die Fa. Urwick operiert außer in Indien in Ghana, Jamaika und vielen südamerikanischen Ländern. Insgesamt veranstaltet sie jährlich ca. 18 - 19 Kurse in ihrem Management-Center. Sie vermittelt vor allem Kenntnisse der funktionalen Betriebsführung (Absatz, Produktion, Personalführung).¹⁾

¹⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 140 ff., 246 ff.

Die COMPAGNIE ALGERIENNE DE CREDIT ET DE BANQUE, Paris/Frankreich, hat 120 Filialen in Algerien, 17 in Tunesien, 39 in Marokko, 4 im Libanon und 3 in Syrien und vermittelt das Wissen und Können des modernen Bankwesens in Zusammenarbeit mit ihren Zweigstellen. Man sendet aber auch die Angehörigen der Bank für deren Fortbildung insbesondere an die "Midland Bank" in England.

LA SOCIETE GENERALE, Paris/Frankreich, unterhält Niederlassungen in Algerien, Argentinien, Guinea, Kamerun, Kongo, Marokko, Senegal, Tunesien etc., mit welchen sie ständig ihre Trainees austauscht.

Das CENTRE D'ETUDES ET D'ORGANISATION, Versailles/Frankreich, berät Firmen auf dem Gebiet der Zeitstudien, Personalführung, Lohn-, Gehalts-, und Betriebskostenrechnung, Absatzforschung und Produktentwicklung, Operations Research und statische Qualitätskontrolle in den französisch sprechenden Entwicklungsländern in Nordafrika sowie in Portugiesisch Angola.

Die ORGANISATION PAUL PLANUS, Paris/Frankreich, leistet in den Entwicklungsländern Ghana, Kongo, Nigeria, Senegal und der Türkei auf dem Gebiete der Unternehmensführung, Organisationsstruktur, Rechnungswesen, Programmierung, Einkauf und Marketing Dienste.

Die ASSOCIATED CEMENT COMPANIES LTD., Bombay/Indien, welche hauptsächlich Zement produzieren - Beschäftigte in Indien: 22812 Arbeiter, 3894 Führungskräfte; Beschäftigte im Ausland: 1480 Arbeiter, 341 Führungskräfte - haben auch eigene, innerbetriebliche Führungsprogramme und schickten daneben besonders technische Führungskräfte nach Großbritannien und den USA für eine Dauer von ein bis sechs Monaten.

TATA INDUSTRIES PVT. LTD. in Bombay/Indien - Hauptprodukte: Eisen, Stahl, Lokomotiven, Automobile, Textilien, Seife, Chemikalien; Büros in London, New York und Tochtergesellschaft in der Schweiz; Gesamtbeschäftigtenzahl: 67125 in Indien - verfügt als Konzern über das sog. "Tata Staff College", in dessen Programmen Führungskräfte aus- und weitergebildet werden. Obere Führungskräfte werden zur besseren Aus- und Weiterbildung ins Ausland delegiert. Neben Großbritannien, wo sie zumeist bei "Nuffield Foundation", "Administrative Staff College", "Ministry of Labour" und "National Service" geschult werden, schickt man diese Kräfte auch in die BRD, USA, nach Schweden und Jugoslawien.¹⁾

¹⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 125 ff, 225 ff. 264.

THE UNITED COMMERCIAL BANK LTD. in Kalkutta/Indien hat über 120 Filialen in Indien, auch ein Büro in London, einige Zweigstellen in Hongkong, Singapore, Pakistan (2), Burma (3) und Malaysia (3). Diese Bank unterweist zusammen mit den vorerwähnten Zweigstellen in systematischen Ausbildungsprogrammen viele einheimische und ausländische Führungskräfte (wie z.B. aus Malaysia, Indonesien u.ä.) in Bank- und Managementtechniken sowie in Bankrecht. Die Programme finden in einem Ausbildungszentrum mit einer jeweiligen Zeitdauer von drei bis sechs Monaten statt. Die Auswahl der Auszubildenden erfolgt auf Wettbewerbsbasis. Zudem unterrichtet man in wissenschaftlicher Unternehmensführung, Geld- und Kreditwesen und Handelsrecht. Gruppendiskussionen, wöchentliche Tests, Besichtigungen der Industriebetriebe, von Banken, Lagerhäusern, Clearing-Häusern etc. gehören ebenfalls zum Programm. Die Bank entsendet auch ihre Angehörigen zur Weiterbildung in die USA.

PERSONNEL AND PRODUCTIVITY SERVICES in Bombay/Indien als eine Einrichtung für Unternehmensberatung gab im Jahre 1959 einen dreiwöchigen Kurs in Bombay und einen zweiwöchigen Lehrgang in Kalkutta auf dem Gebiet der allgemeinen Unternehmensführung und deren Werkzeuge, wobei diese Kurse nicht nur von einheimischen Führungskräften, sondern auch von Managern, die in Indien bei ausländischen Firmen waren, besucht wurden. Diese Institution arbeitet seit 1959 auch mit der "British Consulting Firm, Urwick" - wie schon erwähnt - zusammen.

Die BANK INDONESIA, Djakarta/Indonesien hat Filialen in Amsterdam, Borneo (2), Celebes (2), Java (8), Maluku, Sumatra und eine Vertretung in New York. Die Bank schickt ihre Angehörigen auch in die BRD, nach Großbritannien, den Niederlanden und in die USA. Auch wurden schon des öfteren Bankmitarbeiter zur Teilnahme an Ausbildungsprogrammen, die mit Hilfe des Internationalen Währungsfonds und der Internationalen Bank für Wiederaufbau und wirtschaftliche Entwicklung stattfanden, eingeladen. Daneben bietet die Ford-Stiftung Beamten dieser Bank die Gelegenheit, die "Advanced Management Programs" in Fernost zu studieren.

Die BANK NEGARA INDONESIA verfolgt ebenfalls solche Programme.

Die BANK MILLE IRAN befaßt sich seit 1943 mit einem einheimischen Ausbildungsprogramm, das zur Erwerbung eines speziellen "Diploma" im Bankwesen führt, wobei auch diese Bank wiederum ihre Mitarbeiter ins Ausland schickt. ¹⁾

¹⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S.126 ff., 228 ff.

Die GENERAL ELECTRIC COMPANY, New York/USA, - Haupterzeugnisse: elektrische Maschinen und elektronische Geräte; Beschäftigte: allein in den USA 279000 - die in Zusammenarbeit mit ihren Zweigstellen in Argentinien, Brasilien, Indien, Indonesien, Java, Kolumbien, Mexiko, Philippinen, Puerto Rico, Taiwan, Türkei, Uruguay, Venezuela etc. jährlich über 200 Führungsausbildungs- und Managemententwicklungsprogramme durchführen, luden z.B. zehn Manager aus Argentinien, Brasilien, Mexiko und Venezuela zu ihren Programmen im Jahre 1958 ein. Außerdem ermöglichte dieser Betrieb Managern aus Argentinien (2), Brasilien (4), Indien (1), Kolumbien (2), Kuba (1), Mexiko (3), Philippinen (1), Puerto Rico (1) und Venezuela (3) die Seminare und Konferenzen der "American Management Association" und "National Sales Executives Association" zu besuchen. An den innerbetrieblichen Management-Entwicklungsprogrammen dieser Firma in New York nahmen wiederum 14 Manager im Jahre 1958 aus Lateinamerika und 7 aus Fernost teil. Die einzelnen ausländischen Zweigstellen widmen sich hauptsächlich der mittleren und unteren Managementausbildung, wo die Gebiete der Finanzierung und des Marketing behandelt werden. 1958 haben 10 Brasilianer, 2 Puertoricaner und 3 Venezuelaner an solchen Programmen teilgenommen.

Die GENERAL MOTORS CORPORATION, Detroit/USA - Hauptprodukte: Automobile, Güterwagen etc.; Beschäftigte: 430000 in USA und im Ausland 110200 - ist in den Entwicklungsländern Argentinien, Brasilien, Mexiko, Pakistan, Peru, Uruguay und Venezuela vertreten und begann 1945 mit einem internationalen "Overseas Scholarship Program", in dessen Rahmen 275 Mitarbeiter der Filialen aus 16 Ländern in die USA kamen, um zwei Jahre lang das Programm dieser Firma in Flint und Michigan zu besuchen. Zum anderen sind auch die einzelnen Zweigstellen in den genannten Entwicklungsländern für die Rekrutierung, Ausbildung und Entwicklung ihres Führungspersonals durch innerbetriebliche und außerbetriebliche Maßnahmen selbst verantwortlich.

Die STANDARD OIL COMPANY, New Jersey/USA - Haupterzeugnis: Petroleum; Beschäftigte: 79000 in den USA und 81000 im Ausland; Filialen in den Entwicklungsländern von Nordafrika und Mittelost - hat zwei Ausbildungszentren für Überseemanager. Eines davon ist das "Esso Training Center" in Abingdon/England und das zweite das "Esso Latin American Center" in Cali/Kolumbien. Das letztgenannte wird von acht lateinamerikanischen Filialen der Standard Oil Co. geleitet und unterstützt. Beide Zentren halten verschie-

T) vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 165 ff.

dene Programme für Managemententwicklung für die jeweiligen ausländischen Zweigstellen ab. Daneben ermöglicht dieser Konzern seinen Managern aus dem In- und Ausland, an verschiedenen "Advanced Management Programs" mit einer Dauer von jeweils 2 bis 13 Wochen in Großbritannien, Kanada, USA, Venezuela teilzunehmen. So wurden zwischen 1958 und 1959 von 86 Teilnehmern aus 15 Ländern insgesamt 15 solche Programme absolviert, unter denen folgende Anzahl von Personen aus Entwicklungsländern anwesend waren: ¹⁾

"Advanced Management" - Programme	Länder	1958	1959
COLUMBIA UNIVERSITY - "Executive Program in Business Administration"	Havanna/Kuba	1	-
CORNELL UNIVERSITY - "Executive Development Program"	Bogota/Kolumbien	1	-
	Talara/Peru	1	-
CREOLE PETROLEUM CORPORATION - "Advanced Management Program"	Caracas/Venezuela	5	-
	Havanna/Kuba	2	-
	Talara/Peru	1	-
	Bogota/Kolumbien	2	-
HARVARD UNIVERSITY - "Advanced Management Program"	Caracas/Venezuela	1	1
	Buenos Aires/Argentinien	1	-
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY - "Program for Senior Executives"	Caracas/Venezuela	1	-
NORTHWESTERN UNIVERSITY - "Institute for Management"	Caracas/Venezuela	1	-
	Havanna/Kuba	2	-
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA - "Advanced Management Program"	Caracas/Venezuela	20	-
	Havanna/Kuba	7	-
	Rio de Janeiro/Brasilien	2	-
	San Tomé/Venezuela	1	-
PITTSBURGH UNIVERSITY - "Management Problems for Executives Course"	Maracaibo/Venezuela	1	-
	Buenos Aires/Argentinien	-	1
	Havanna/Kuba	1	-

Abb. 3: Besuchte Programme von Managern der ausländischen Filialen der Standard Oil Co. ²⁾

¹⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 198 ff.

²⁾ Ebenda, S. 199 ff.

Zudem arrangiert die Standard Oil Co. in den USA jedes Jahr zwischen 300 und 400 verschiedene individuelle Entwicklungsprogramme, wobei vor allem die sog. "rotational training programs" von sechs Monaten bis zu zwei Jahre dauern.

Die STANDARD VACUUM OIL COMPANY, White Plains/USA, - Hauptprodukte: Petroleum u.ä.; Beschäftigte: 39000 allein im Ausland; Zweigstellen in den Entwicklungsländern Afrikas und Fernosts- Die UNION CARBIDE CORPORATION, New York/USA - Hauptprodukte: Chemikalien, Plastik usw.; Beschäftigte: 70000 in den USA und 15000 im Ausland; Zweigstellen in den Entwicklungsländer Argentinien, Brasilien, Hongkong, Indien, Indonesien, Kolumbien, Mexiko, Philippinen, Puerto Rico, Singapore - führen mannigfaltige Programme für nationale und internationale Managerentwicklung durch.

Die in der vorstehenden Abb. 3 aufgeführte CREOLE PETROLEUM CORPORATION, Caracas/Venezuela, - Hauptprodukt: Petroleum; Beschäftigte: 14000, wovon 90% Rein-Venezuelaner sind - ist seit 1956 dabei, auch ein eigenes "Advanced Management Program" operieren zu lassen, um dadurch der zunehmenden Nachfrage nach dynamischen Managern in Venezuela entgegenzuwirken. Die kardinalen Ziele des Programmes bestehen darin, den Geist der menschlichen Beziehungen sowie der Managementpraxis und der sozialen Verantwortung bei den Mitarbeitern zu verstärken.¹⁾²⁾

II. Ausbildungshilfe der Industrieländer und internationaler Organisationen

Führungsaus- und -weiterbildung für bereits in der Praxis stehende Führungskräfte und Nachwuchspersonal aus den Entwicklungsländern findet in den Gebieten der englisch und französisch sprechenden Industrieländer vorwiegend in "Colleges, Schools, Departments of Business" und "Grandes Ecoles" statt. Die Führungsaus- und -weiterbildung wirkt für die Angehörigen der Entwicklungsgebiete in jenen Ländern weitgehend wegen der aus der Zeit des Kolonialismus stammenden, einheitlichen homogenen Bildungssystems und der gemeinsamen Muttersprache fördernd.³⁾ Hingegen stehen in Ländern wie der BRD, des Ostblocks, Schweden usw. - abgesehen davon, daß sie kolonial gesehen unbelastet sind - Sprachschwierigkeiten, heterogenes Bildungswesen usw. einer einheitlichen Wissensvermittlung hemmend im Wege.

¹⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 213 f.

²⁾ Weitere Angaben hierzu siehe Anhang.

³⁾ Vgl. auch Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 20 f.

1. Europa

Die UNION INTERNATIONALE DES ASSOCIATIONS PATRONALES CATHOLIQUES (UNIAPAC), Brüssel, bringt u.a. Angehörige der Entwicklungsländer Argentinien, Chile, Mexiko, Peru und Uruguay nach Belgien, wobei sie vor allem auch in Lateinamerika und Südvietnam zur Förderung von Führungskräften dieser Länder in mannigfaltiger Weise beiträgt.

Daneben ist die FONDATION INDUSTRIE - UNIVERSITE POUR LE PERFECTIONNEMENT DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES, Brüssel, zu erwähnen, die die Aufgabe hat, die Managerentwicklung für die belgische nationale und internationale Industrie (z.B. Kongo) voranzutreiben.¹⁾

Das CENTRE DE PERFECTIONNEMENT DANS L'ADMINISTRATION DES AFFAIRES, Paris/Frankreich, führt u.a. einen dreiwöchigen Kurs für obere und mittlere Führungskräfte durch, - viermal jährlich - in dem z.B. 1958/59 ein Brasilianer, zwei Iraner, sechs Marokkaner und zwei Senegalesen fortgebildet wurden.

Auch das INSTITUT D'ETUDES SUPERIEURS DES TECHNIQUES D'ORGANISATION, Paris, gab beispielsweise 1958 Führungskräften aus Ägypten, Brasilien, Libyen die Chance, einen Lehrgang dieses Instituts zu besuchen, der im allgemeinen 9 Monate dauert.

Das INSTITUT EUROPEEN D'ADMINISTRATION DES AFFAIRES (INSEAD) in Fontainebleau/Frankreich vermittelt auf Graduate-Ebene ein zehnmonatiges Spezialstudium für modernes Management, das z.B. 1965 - 1966 13 Teilnehmer aus den Entwicklungsländern aufgenommen hat.²⁾

In Großbritannien haben das CITY OF BIRMINGHAM COLLEGE OF COMMERCE, - hierhin kommen v.a. Inder, Pakistani und Studenten aus Mittelost - das HENDON TECHNICAL COLLEGE³⁾, London, das

¹⁾ Nach Reh, Willi F., Ausbildung ..., a.a.O., S. 21, befassen sich in der BRD "die Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer, RKW und CDG" mit Führungsausbildung für die Entwicklungsländer.

²⁾ Vgl. INSEAD (Hrsg.): Das Studienjahr 1965 - 1966, Anhang 1.

³⁾ In diesem College absolvierten z.B. ein Inder, zwei Nigerianer und ein Pakistani die Kurse für Middle und Personnel Management im Jahre 1959/60. Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 318.

MANCHESTER COLLEGE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY,¹⁾ das DEPARTMENT OF MANAGEMENT STUDIES/POLYTECHNIC,²⁾ London, das ROYAL COLLEGE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY,³⁾ Glasgow, das SCOTTISH COLLEGE OF COMMERCE,⁴⁾ Glasgow, das IMPERIAL COLLEGE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, das URWICK MANAGEMENT CENTRE, die LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE,⁵⁾ das ADMINISTRATIVE STAFF COLLEGE,⁶⁾ Henley, usw. erfolgreiche Versuche unternommen, Führungskräfte aus den Entwicklungsländern fortzubilden. Die Dauer der Programme, Seminare und Kurse schwankt zwischen vier bis zwölf Wochen und ein bis zwei Jahren, je nach Umfang des Lehrstoffes und Vorbildung der Teilnehmer. Die Programme werden in der Regel teils auf Basis eines Vollstudiums und teils Teilstudiums am späten Nachmittag, Abend und am Wochenende und sonstigen Lehrgängen mit Unterbrechungen durchgeführt.

An dieser Stelle sei das sehr weitgefächerte und interessante Weiterbildungsprogramm des "Administrative Staff College"⁷⁾ als Bei-

- 1) Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara, Training ..., a.a.O., S. 322 ff., nennen folgende Anzahl von Personen, die während 1958/60 die Veranstaltungen dieses Colleges, wie z.B. auf dem Gebiet des Personnel Management und im Post-Graduate Diploma Course in Technical Science, Industrial Administration, besuchten: Ägypten-1, Burma-1, Hongkong-1, Indien-13, Pakistan-1; sowie das zweijährige Programm des Vollstudiums für Industrial Administration: Burma-3, Ghana-4, Indien-5, Indonesien-1, Kenya-1, Pakistan-6, Saudi Arabien-1, Syrien-1, Taiwan-1; die Abendkurse für Industrial Administration for General Management, Administration for Engineers and Administration for Personnel Management: Ägypten-1, Ceylon-3, Hongkong-1, Indien-30, Irak-4, Nigeria-2, Pakistan-14, Syrien-2, Türkei-2.
- 2) Ebenda, S. 324: Hier waren während 1958/59 aus Afrika-10, Ceylon-1, Indien und Pakistan-50, Iran-3, Israel-1, Thailand-2, Türkei-1 Absolventen.
- 3) Ebenda, S. 324 ff.: In den Jahren 1958/60 besuchten das College 1 Ägypter, 1 Ghanese, 15 Inder, 1 Iraker, 8 Libanesen, 1 Malaye, 1 Nigerianer, 1 Pakistani, 1 Peruaner (Post-Graduate- sowie Kurzkurse).
- 4) Ebenda, S. 326 f.: Die verschiedenen Programme dieses Colleges besuchten z.B. 1959/60 1 Ägypter, 3 Inder.
- 5) Ebenda, S. 329 f.: Diese Schule hat von insgesamt 3600 Studenten der Jahre 1958/59 1/3 auf Under-Graduate- und Graduate-Ebene aus Überseeländern - 9% allein aus Asien - ausgebildet. Außerdem veranstaltet man seit 1931 einen einjährigen Kurs auf Graduate-Ebene für Betriebswirtschaftslehre.
- 6) Vgl. auch Martin-Bates, J.P.: The Administrative Staff College in the U.K. and in the Developing Countries. Genf 1963, S. 7: Nach ihm werden 10% der verfügbaren Studienplätze des Colleges für Kandidaten aus Überseeländern - natürlich viele Entwicklungsländer eingeschlossen - bereitgehalten.
- 7) Vgl. auch Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 24.

spiel herausgegriffen, das folgende wesentliche Fächer umfaßt:¹⁾

- " 1. Comparative administrative structures
2. Internal organization and administration
 - a. Management of the individual
 - b. The structure of organization and inter-relation of departments
 - c. Delegation, control, and accountability
 - d. Organization for production
 - e. The control of internal resources
3. External relations
 - a. Commercial relationships
 - b. Organized labor
 - c. Central government
 - d. Local government
4. Constructive administration
 - a. Adaption to economic changes
 - b. Adaption to technological change
 - c. Importing and maintaining vitality
5. The administrator "

In Italien sind die ECOLE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE/Rom, ECOLE DE PERFECTIONNEMENT EN SCIENCES ADMINISTRATIVES/Bologna, SVIMEZ - CENTER FOR STUDIES ON ECONOMIC DEVELOPMENT/Rom, UNIVERSITY OF NAPLES - CENTER FOR ADVANCED TRAINING AND RESEARCH IN AGRICULTURAL ECONOMICS/Neapel zu nennen, welche sich ebenso der Führungsaus- und -weiterbildung von Führungskräften der Entwicklungsländer widmen.²⁾

Das STICHTING INTERNATIONAL INSTITUT VOOR SOCIALE STUDIEN, Den Haag/Niederlande, bietet vielen Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern ein Studium auf dem Gebiet der öffentlichen Verwaltung, Linear Programming, Planung u.ä. So wurden z.B. in dieser Richtung jeweils eine Person aus Agypten, Burma, Costa Rica, Indien, Israel, Pakistan, Philippinen, Thailand, Venezuela sowie drei aus Mexiko im Jahre 1958 an diesem Institut geschult.

Nicht zuletzt ist für solche Aktivitäten in den Niederlanden auch die NETHERLANDS SCHOOL OF ECONOMICS - TRAINING CENTER FOR DEVELOPMENT PROGRAMMING kompetent.³⁾

¹⁾Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training..., a.a.O., S. 424.

²⁾Deutsche Stiftung (Hrsg.): Probleme der kontinuierlichen Ausbildung von Führungskräften aus Entwicklungsländern in Deutschland und anderen westlichen Staaten. Berlin 1962, Liste, S. 2

³⁾Ebenda sowie Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training..., a.a.O., S. 419 f.

Ausgehend von den Erfahrungen der UdSSR gewährt der Ostblock Ausbildungshilfe vorwiegend auf technischem Gebiet für Fach- und Führungskräfte aus den Entwicklungsländern. Die Heran- und Weiterbildung von solchem Personal erfolgt bei den innerbetrieblichen Industrierwerken durch Bereitstellung von Arbeitsplätzen zwecks Absolvierung einer Betriebspraxis. So wurden z.B. im Laufe des Jahres 1960 allein 3300 afghanische qualifizierte Arbeiter - sie werden für den späteren Einsatz als Werkmeister vorbereitet - und Meister von der UdSSR geschult, um bei allen Projekten in Afghanistan, die mit Hilfe der UdSSR realisiert werden, mitzuwirken. Solche Ausbildungshilfe der UdSSR wurde auch Indien beim Bau des Hüttenwerkes in Bhilai gewährt, wo durch Sowjetspezialisten eine technische Schule errichtet wurde, in der jährlich 500 qualifizierte Kräfte ausgebildet wurden. Darüber hinaus wurde 500 indischen Ingenieuren und Technikern wieder durch Sowjetexperten an Ort und Stelle in Bhilai eine Spezialausbildung vermittelt. Diese Ausbildungshilfe wurde für Indien noch gesteigert, indem den indischen technischen Fach- und Führungskräften die Chance gegeben wurde, Betriebserfahrung und Produktionspraxis in der UdSSR zu erwerben. So beendeten 686 indische Ingenieure und Techniker eine dreijährige solche Produktionspraxis in den sowjetischen Werken "Asowstahl", "Saparoshstal", "Uralmasch", "Magnitogorsk" u.ä. Aus diesen zurückgekehrten Absolventen sind also die indischen Fach- und Führungskräfte des Hüttenwerkes Bhilai hervorgegangen, ja sogar der jetzige Direktor dieses Werkes absolvierte eine derartige Praxis in der UdSSR. Insgesamt sollen in den vergangenen Jahren 15000 technische Fach- und Führungskräfte in Werken der UdSSR aus- und fortgebildet worden sein.

Nicht zuletzt leistet auch der übrige Ostblock einen wichtigen Ausbildungsbeitrag für die Entwicklungsländer. So werden beispielsweise in Ploesti (Rumänien) Erdölspezialisten, in Calbe (Ostdeutschland) besonders indische Ingenieure und in den Pilsner Leninwerken (CSSR) qualifizierte Fachkräfte für die Metallindustrie und Schiffsbauspezialisten in Polen aus den Entwicklungsländern ausgebildet.¹⁾²⁾

¹⁾Vgl. Müller, Kurt: Über Kalkutta nach Paris? Hannover 1964, S. 243 ff.

²⁾Hier seien noch folgende Schulungsstätten im Rahmen der Ausbildungshilfe der UdSSR erwähnt: Das TECHNOLOGISCHE INSTITUT in der Nähe Bombay/Indien, das TECHNOLOGISCHE INSTITUT Rangoon/Burma, Das POLYTECHNISCHE INSTITUT in Conakry/Guinea, die TECHNOLOGISCHE HOCHSCHULE in Kambodscha und eine TECHNISCHE SCHULE in Äthiopien, das TECHNOLOGISCHE INSTITUT in Ambon/Indonesien, das NATIONALE TECHNISCHE INSTITUT in Tunesien, das POLYTECHNIKUM in Kabul/Afghanistan u.ä. Vgl. ebenda, S. 247 ff.

Die GOTHENBURG SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION in Schweden bildet z.B. unter anderem Managementausbilder in Zusammenarbeit mit der Universität Bangkok für Thailand fort, wobei die Finanzierung solcher Lehrgänge von der schwedischen Regierung übernommen wird.¹⁾²⁾

Das CENTRE ETUDES INDUSTRIELLES (CEI) in Genf/Schweiz ist den Angehörigen der Entwicklungsländer zwecks Teilname an dessen "postgraduate international programs" zugänglich. Zwischen 1957 und 1960 haben 16 Personen aus Fern- und Mittelost diese Programme absolviert.

Auch das INSTITUT POUR L'ETUDE DES METHODES DE DIRECTION DE L'ENTREPRISE (IMEDE) in Lausanne/Schweiz widmet sich u.a. der Schulung von Führungskräften für die Entwicklungsländer. So beteiligten sich viele Interessenten während der Jahre 1957 - 1959 aus Afrika, Fernost und Südamerika an Programmen des Instituts.³⁾

Schließlich soll hier noch die UNIVERSITE DE BERNE - INSTITUT DE SOCIOLOGIE ET DES PROBLEMES SOCIO-ECONOMIQUES DU DEVELOPPEMENT in der Schweiz Erwähnung finden, die ebenfalls in diesem Rahmen an der Ausbildungshilfe für Entwicklungshilfe mitbeteiligt ist.⁴⁾

2. Japan

In Japan sind vor allem die OVERSEAS TECHNICAL COOPERATING ASSOCIATION, die OVERSEAS TECHNICAL TRAINING ASSOCIATION, die ACADEMY OF MANAGEMENT DEVELOPMENT und ASIA KYOKAI zu nennen, welche sich vorwiegend mit der Aus- und Weiterbildung des Führungsnachwuchses und -personals der Klein- und Mittelbetriebe für südostasiatische Entwicklungsländer beschäftigen. Solche Programme werden in erster Linie von der japanischen Regierung finanziert und dauern je nach Alter, Vorbildung und Erfahrung der Teilnehmer in der Wirtschaftspraxis in der Regel bis zu zwei Jahren.⁵⁾

3. Die UN

Im Jahre 1949 wurde durch die Vollversammlung der UN das sog. EXPANDED PROGRAMME OF TECHNICAL ASSISTANCE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

¹⁾ Vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 26.

²⁾ In Dänemark gewährt THE INTERNATIONAL PEOPLES' COLLEGE - was an dieser Stelle genannt sein soll - den Entwicklungsländern Ausbildungshilfe. Vgl. Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer: Probleme ..., a.a.O., S. 1 (Liste).

³⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training..., a.a.O., S. 398ff.

⁴⁾ Vgl. Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer, ebenda.

⁵⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara, ebenda, S. 476 sowie Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 26.

MENT OF UNDER-DEVELOPED COUNTRIES ins Leben gerufen. Dadurch hat die UN und ihre Sonderorganisationen über 140 Ländern in Form von Expertenentsendung, Einladung Angehöriger der Entwicklungsländer zu Veranstaltungen zur Aus- und Weiterbildung in verschiedene Industrieländer oder Durchführung von Programmen in den Entwicklungsländern selbst sowie in Lieferung von Material und Ausrüstungsgegenständen zu Aus- und Weiterbildungszwecken Hilfe gewährt. Die Finanzierung erfolgt durch Beiträge von insgesamt 85 Mitgliedsländern. Im Jahre 1958 erreichten die Gesamtbeiträge eine Höhe von \$ 33,820,000, wovon ca. 2-3% der reinen Managementhilfe und ähnlicher Projekte für die Entwicklungsländer zugutekam. Unter anderem wurden beispielsweise 1958 - 1959 Stipendien für Personen aus den Entwicklungsländern Afghanistan (2), Argentinien (1), Iran (4), Irak (1), Israel (2), Jordanien (1), Libanon (1), Libyen (3), Mexiko (2), Syrien (2), Taiwan (2) sowie Türkei (1) und in der Zeit 1950/51 aus Burma (26), Korea (1), Panama (1) vergeben.¹⁾

Im folgenden soll vornehmlich die Aktivität der ILO (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION) als wichtige Sonderorganisation der UN auf dem Gebiet der Managementaus- und -weiterbildung aufgezeigt werden. Dieser Organisation wird besonders deshalb eine spezielle Qualifikation für Führungsaus- und -weiterbildung zugewiesen, weil sie seit Jahrzehnten die Möglichkeit hatte, die herrschenden Verhältnisse in den Entwicklungsländern durch ihre entsprechenden Beratungsteams aus nächster Nähe zu studieren. Die Projekte der ILO auf dem Gebiet des Management beziehen sich normalerweise auf Fragen der Führungsaus- und -weiterbildung, Produktivität u.ä. Die ILO verfolgt das Ziel, durch Einführungskurse, Seminare und Praktische Demonstrationen das Interesse an modernen Führungsmethoden und -prinzipien in den Entwicklungsländern zu wecken, Managementausbilder, Top- und Middle-Manager weiterzubilden. Daneben trägt die Organisation zur Entstehung von Produktivitätszentren in vielen Entwicklungsländern bei. In die Industrieländer werden Angehörige der Entwicklungsländer als "Fellows", "Worker-Trainees", "Interns" usw. zur Teilnahme an entsprechenden Programmen entsandt. Von den insgesamt 407 Teilnehmern an ILO-Programmen im Jahre 1958 waren 83 Fellows, 134 Worker-Trainees, 12 Interns und 170 besuchten diverse Veranstaltungen.²⁾ Darüber

¹⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training..., a.a.O., S. 71 ff.

²⁾ Vgl. Veate, Rolf E.: Die Technische Hilfe für Entwicklungsländer (hrsg. von CDG). Bd. I, Baden-Baden 1961, S. 32 ff.

hinaus entschloß sich die ILO, die Aus- und Fortbildung des Fach- und Führungspersonals der Entwicklungsländer in Turin/ Italien im eigens dafür errichteten "Turin International Centre for Advanced Training" durchzuführen. Dieses Zentrum setzt mit Wirkung 1965 im Rahmen eines geplanten Etats von 6,1 Mio. \$ für die Zeit bis 1968 Forschungsarbeiten, Seminare und Kurse der beruflichen und fachlichen Weiterbildung fort, die im Anlaufjahr 320, 1966 ca 500, 1967 etwa 600 und im 4. Jahr schon 700 Facharbeiter, Meister, Techniker und Manager aus- und weiterbilden sollten. Der Anteil der reinen unternehmerischen Führungskräfte dürfte sich auf ca 40% der Gesamtteilnehmer belaufen. Die Finanzierung der Veranstaltungen dieses Turiner Zentrums erfolgt einerseits aus dem Etat für Ausbildungszwecke und andererseits durch Teilnehmergebühren der entsendenden Länder bzw. Firmen.¹⁾

Die USA

Im Gegensatz zu den Entwicklungsländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas blicken die Vereinigten Staaten von Amerika auf eine verhältnismäßig lange Geschichte der Bemühungen um eine Förderung der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften zurück. So begann zum ersten Mal die HARVARD UNIVERSITY mit dem "Advanced Management Program" für Führungskräfte im Jahre 1943. Heute wird die führende Rolle der USA auf diesem Gebiet noch deutlicher, wenn man sich vor Augen hält, daß sich im Jahre 1964 in den Colleges der USA von fünf Studierenden einer auf das Fach Management spezialisiert hat, d.h. die absolute Zahl der Studenten in dem genannten Jahr an den Colleges, Schools of Business und den Departments of Business Administration betrug ca. 500.000. Der Under-Graduate-Sektor machte ca. 90% der Gesamtzahl aus. Im Jahre 1962 wurden in den USA auf dem Gebiet der Unternehmensführung allein 52.000 Bachelor-Grade, 5.300 Master-Grade und 226 Doktor-Grade verliehen. Es wird weiter angenommen, daß sich im Jahre 1970 die Zahl dieser Studierenden auf 600.000 erhöhen wird.²⁾ Folglich liegt auf der Hand, daß die Führungsschulung in den USA fortgeschrittener ist und als richtungsweisend angesehen werden kann. Deshalb ist auch verständlich, daß die Entwicklungsländer entweder das amerikanische Ausbildungsmodell in ihren Ländern anwenden oder ihre Angehörigen für Aus- und Weiterbildung im Management in die USA entsenden.

¹⁾ Vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 27 f.

²⁾ Vgl. Sheehan, Robert: New Report Card on the Business Schools. In: Fortune, Nr. 6, Dez. 1964, S. 148 ff.

In den USA befassen sich besonders das BOBSON INSTITUTE/Mass., das COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION/Boston University²⁾, die GRADUATE SCHOOL OF INDUSTRIAL ADMINISTRATION/Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh³⁾, die GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS/Columbia University, New York,⁴⁾ GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS AND PUBLIC ADMINISTRATION/Cornell University, Ithaca,⁵⁾ DE PAUL UNIVERSITY, Chicago,⁶⁾ mit Aus- und Weiterbildung von Nachwuchs- und Führungspersonal für die Entwicklungsländer.

Darüber hinaus ist die Tätigkeit auf diesem Gebiet der SCHOOL OF BUSINESS/Fordham University, New York,⁷⁾ der GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION/Harvard University, Boston,⁸⁾ SCHOOL OF BUSINESS/Indiana University, Bloomington,⁹⁾ SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND GOVERNMENT/John Carroll University, Cleveland,¹⁰⁾ COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION/Lehigh University,

1) Hier studierten z.B. 1958/60 auf Under-Graduate-Ebene viele Kandidaten aus Südamerika und Asien. Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 334.

2) Im gleichen Zeitraum wie vorstehend waren hier Under-Graduate und Graduate-Studenten für Management aus Argentinien, El Salvador, Kolumbien, Kuba und Philippinen. Ebenda, S. 334 f.

3) Diese Schule gab vor allem für das Graduate-Programm von 1958/59 einigen Ägyptern, Mexikanern sowie Teilnehmern aus Taiwan die Möglichkeit des Besuches. Daneben betreut das in Frage stehende Institut u.a. das indische "Steel Training Program", in dessen Rahmen 108 Inder 1958/59 fortgebildet wurden. Ebenda, S. 335 f.

4) Das Graduate-Programm dieser Schule wurde von insgesamt 103 Afrikanern, Asiaten und Lateinamerikanern im Jahre 1959 absolviert. Diese Einrichtung verfügt auch über zwei Managemententwicklungsprogramme, die von vielen Unternehmensleitern aus den Entwicklungsländern frequentiert werden. Ebenda, S. 337 ff.

5) Hier nahmen an den Graduate- und Executive-Development-Programs Führungsnachwuchs und tätige Führungskräfte aus Bahama, Brasilien, Kolumbien, Pakistan, Peru und Türkei im Jahre 1958/60 teil. Ebenda, S. 340 f.

6) Hier wurden z.B. 1958/59 Under-Graduate-Studenten für Management aus Kuba-1, Libanon-2, Libyen-1, Philippinen-1, Taiwan-2 und Graduate-Studenten aus Indien-1, Taiwan-2 und 1959/60 aus Indien-4, Irak-1, Jamaica-1, Südkorea-1 und Südvietnam -1 geschult. Ebenda, S. 342.

7) Hier schrieben sich Under-Graduate-Studenten aus Indien-2, Lateinamerika-8, Philippinen-5 während 1958/60 ein. Ebenda, - So immatrikulierte sich beispielsweise hier für das Graduate Studium Teilnehmer aus Ägypten-1, Burma-1, Chile-2, Indien-2, Kolumbien-1, Mexiko-2, Türkei-2, Venezuela-1 im Jahre 1958.

Ebenso kamen viele Führungskräfte zum Executive-Development-Program aus vielen dieser Länder im gleichen Zeitraum, usw.
9) Hier haben insgesamt 23 Studenten aus Ägypten, Burma, Indien, Irak, Libanon, Mexiko, Philippinen, Taiwan, Thailand, Türkei das Masterausbildungsprogramm beendet, und zwar im Jahre 1958 bis 1960. Ebenda, S. 343 ff. und 347 f.

10) Das Under-Graduate-Programm dieser Schule besuchten 2 Inder, 1 Philippino, 1 Ceylonese; das Management-Entwicklungsprogramm wurde auch von einem Inder absolviert (1958/59). Ebenda, S. 349.

Bethlehem,¹⁾ SCHOOL OF INDUSTRIAL MANAGEMENT/ Massachusetts Institute of Technology, Cambridge/Mass.,²⁾ COLLEGE OF BUSINESS AND PUBLIC SERVICE/Michigan State University, East Lansing,³⁾ SCHOOL OF COMMERCE, ACCOUNTS AND FINANCE sowie GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION/New York University, New York,⁴⁾ SCHOOL OF BUSINESS/Northwestern University, Chicago,⁵⁾ COLLEGE OF COMMERCE AND ADMINISTRATION/Ohio State University, Columbus,⁶⁾ an dieser Stelle hervorzuheben.

Weitere relevante Institutionen für solche Maßnahmen sind die GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS/Stanford University, Stanford, COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION/Syracuse University, Syracuse, SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION/Tulane University, New Orleans, COLLEGE OF BUSINESS AND PUBLIC ADMINISTRATION/University of Arizona, Tucson, GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS/University of Chicago, Chicago, SCHOOL OF BUSINESS/University of Colorado, Boulder, COLLEGE OF COMMERCE AND FINANCE/University of Detroit, Detroit, SCHOOL OF BUSINESS/University of Kansas, Lawrence, SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION/University of Michigan, Ann Arbor, WHARTON SCHOOL OF FINANCE AND COMMERCE/University of Pennsylvania, Philadelphia, SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION/University of Pittsburgh, Pittsburgh, GRADUATE

1) Hier haben sich bei den 1958 - 1960 Graduate-Programmen Inder, Philippinos, Venezuelaner beteiligt. Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 350.

2) Über 53 Teilnehmer aus den Entwicklungsländern haben beispielsweise u.a. sowohl Under-Graduate- und Graduate- als auch Management-Entwicklungsprogramme während 1958/59/60 der MIT absolviert. Ebenda, S. 350 f.

3) Während das Under-Graduate-Studium für Management dieses Colleges jedes Jahr für ca. 10% Studenten aus den Entwicklungsländern u.ä. zugänglich ist, wurden - neben der Entsendung von vielen Managementprofessoren nach Brasilien und ähnliche Länder - auf Graduate-Ebene im Jahre 1958/59 insgesamt 17 Brasilianer geschult. Daneben veranstaltet dieses College verschiedene Management-Entwicklungsprogramme in Brasilien und sonstigen lateinamerikanischen Ländern für erfahrene Führungskräfte. Ebenda, S. 353 ff.

4) Außer einer großen Zahl von aufgenommenen Managern und Graduate-Studenten für Management aus den Entwicklungsländern, entsendet diese Universität auch viele Managementausbilder nach Israel, Südvietnam u.ä. Ebenda, S. 356 ff.

5) Hier absolvierten z.B. Kandidaten aus Burma, Indien, Südamerika, Mexiko das 1958/59 Graduate-Programm. Darüber hinaus besuchten tätige Führungskräfte aus den Entwicklungsländern Kolumbien, Kuba, Philippinen und Venezuela verschiedene Management-Entwicklungsprogramme an dieser Universität zum gleichen Zeitraum. Ebenda, S. 359.

6) Hier waren ebenso in den 1958/60 Under-Graduate- und Graduate-Programmen für Management viele Teilnehmer aus Brasilien, Hongkong, Indien, Südkorea, Thailand, Venezuela vertreten, wobei nur ein Mexikaner hier das Management-Entwicklungsprogramm von 1959 besuchte. Ebenda, S. 360.

SCHOOL OF ADMINISTRATION/Washington University, St. Louis, etc., die in diesem Zusammenhang einer Erwähnung wert sind.¹⁾²⁾

III. Kritik an der heutigen Ausbildungsaktivität

Zurückblickend läßt sich feststellen, daß bereits eine große Aktivität auf dem Gebiet der Heran- und Weiterbildung von Führungskräften für die Entwicklungsländer im Gange ist. Die Ergebnisse solcher Bemühungen sind jedoch, wie die Erfahrungen zeigen, keineswegs zufriedenstellend.³⁾ Die Gründe dafür - zahlreiche davon wurden bereits behandelt - sind vielfältig, und man könnte vielleicht an dieser Stelle stellvertretend folgende herauskristallisieren: Es werden z.B. in vielen Entwicklungsländern Führungsprogramme durchgeführt, ohne daß eine Ausbildungsplanung vorliegt. Das Fehlen eines klaren Konzepts von Ausbildungszielen verhindert, daß eine systematische Bedarfsforschung vorgenommen werden kann (deshalb werden die Diskrepanzen zwischen Bedarf und Bedarfsdeckung nicht offenbar). Denn von der Zielsetzung her werden Intensität, Methoden, Teilnehmerzahl, Ausbildungsbedarf, Ausbildungsart⁴⁾ u.ä. bestimmt. Folglich ist wiederum auch der Erfolg der Ausbildungsaktivität von einem bestimmten Ziel her meßbar. Die unzureichende Vorbereitung der Teilnehmer als hemmender Faktor der Denkschulung erschwert v.a. die Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch wird auf die Wünsche der Auszubildenden als Grundlagen der Leistungsmotivation keine Rücksicht genommen. Ferner werden mechanistische Auffassungen und Methodenpragmatismus zugrundegelegt, und damit

- 1) So wurden z.B. die mannigfaltigen Veranstaltungen dieser oben angeführten Ausbildungszentren in der Zeit von 1958-1960 von über 264 Teilnehmern aus den Entwicklungsländern auf Under- und Graduate-Ebene absolviert. Ebenso beteiligten sich während dieser Periode zahlreiche Führungskräfte aus Asien, Afrika und Lateinamerika an den jeweiligen Management-Entwicklungsprogrammen. Während der gleichen Zeit wurden auch viele Management-Professoren in die Entwicklungsländer entsandt, und auch im umgekehrten Falle wurden derartige Kräfte aus der Dritten Welt in die USA eingeladen. Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training
 - 2), a.a.O., S. 364 ff.
 - 3) Da das vorerwähnte zweibändige Werk von Dustan/Makanowitzky fortlaufend wie ein Buch nummeriert ist, erübrigt es sich, bei laufender Wiederholung jeweils Angaben über Band I bzw. II zu geben.
 - 4) Vgl. auch hierzu das bereits erwähnte Beispiel der Türkei auf Seite 56 ff. dieser Arbeit.
- Ausgehend von der Zielsetzung kann man folgende Ausbildungsarten wie z.B. Einführungsschulung, Ausbildung zur Wissensstandverbesserung, Ausbildung von Führungskräften (untere, mittlere), Weiterbildung von höheren Führungskräften zur Sicherung der Unternehmensentwicklung und nicht zuletzt die Ausbildung von Führungsnachwuchskräften nennen. Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb. Wiesbaden 1961, S. 57.

wird ebenso Menschenführung und -behandlung kaum berücksichtigt. Demzufolge wird der Inhalt solcher Managementprogramme auf bestimmte produktionsbezogene Verfahren beschränkt. Es herrscht auch ein ständiges Ungleichgewicht von Theorie und Praxis im Hinblick auf den Lehrstoff, Lehrmethoden und Lehrkräfte. So wird die Meinung vertreten, daß allein die Praktiker es vermögen, das richtige Wissen und Können in der richtigen Form zu vermitteln. Weitere Mängel sind das Fehlen einer funktionsfähigen Organisationsstruktur und der Bewertungsmaßstäbe für die Erfolgskontrolle.¹⁾ Somit hat man keine Möglichkeit, den Erfolg oder Mißerfolg der Ausgebildeten festzustellen. Daraus ergibt sich, daß eine Gesamtkonzeption der Führungsschulung in vielen Entwicklungsländern noch fehlt - von der Schwierigkeit der Eingliederung solcher Maßnahmen in das Gesamtbildungswesen ganz zu schweigen. So führt z.B. das Institut für Industrieverwaltung Kabul/Afghanistan, das mit der Unterstützung der BRD entstand, ein Programm für mittlere Führungskräfte mit einer Dauer von drei Jahren durch, ohne in das bestehende Gesamtbildungswesen eingegliedert zu sein. Bei der Vorliebe von afghanischen Schülern, möglichst nach dem Abitur an einer Universität zu studieren, ist es nicht immer einfach für das genannte Institut, fähige Teilnehmer zu gewinnen. Auch läßt die Zusammenarbeit mit dem sog. "Partnerschafts-Team" einer deutschen Professorengruppe, welche an der Universität Kabul lehrt, zu wünschen übrig.²⁾ Daneben muß erwähnt werden, daß viele Studierende an den Universitäten der Entwicklungsländer ihr Studium nur unter beträchtlichen Schwierigkeiten finanzieren können. So ist kaum zu erwarten, daß viele von ihnen nach dem Abschlußexamen weitere Managementkurse (Post-Graduate Kurse in Management) besuchen werden, die durchschnittlich noch bis zu zwei Jahre zusätzlich in Anspruch nehmen. Auch setzt der Mangel an Lehrstoff, Lehrkräften, Demonstrationsmitteln und Knappheit sonstiger personeller und materieller Ressourcen einer erfolgreichen Durchführung der betriebsinternen und -externen Ausbildungsmaßnahmen in zahlreichen Entwicklungsländern Grenzen.³⁾

¹⁾ Ohne Erfolgskontrolle als Mittel der Messung und Beurteilung der Ergebnisse von Managementprogrammen ist keine Leistungsauswertung möglich. Demzufolge kann auch also weder die Notwendigkeit noch Art, Umfang, Ziel, Effizienz und Niveau der Programme festgestellt werden. Ebenso können nach Abschluß der Lehrgänge keinerlei Aussagen über Zielerreichung bzw. -abweichung gemacht werden.

²⁾ Vgl. Ratz, Arno: Middle-Management-Ausbildung in Afghanistan. In:

BPZ, 1964, S. 243 ff., S. 246 f.

³⁾ Vgl. Basu, K.S.: Management Similarities..., a.a.O., S. 12 f.

Die Auslandsaus- und -weiterbildung von Führungsnachwuchs und Führungskräften für die Entwicklungsländer hat auch ihre Nachteile. Denn hier wird auf die Übertragungsbedingungen auf die Empfängerländer und deren besondere Bedürfnisse selten eingegangen.¹⁾ So wird beispielsweise der Inhalt der Ausbildungsprogramme der UdSSR und sonstiger Ostblockstaaten - wie bereits behandelt - für Fach- und Führungskräfte aus Asien, Afrika, Lateinamerika auf starre und einseitige produktionsbezogene Techniken beschränkt. Das Ausbildungsmodell für Unternehmensführung der USA ist wiederum für eine hochindustrialisierte und -arbeitsteilige Wirtschaft und deren Besonderheiten gedacht und ist ohne Anpassung an die jeweilig spezifischen Verhältnisse der Entwicklungsländer - was häufig übersehen wird - mit einem Samen in der Wüste vergleichbar, woraus kein Baum wachsen kann. Denn es ist evident, daß z.B. bestimmte Verkaufsmethoden und -techniken, die in den USA durchschlagende Erfolge gebracht haben, in anderen Ländern wie Afghanistan, Indien, Indonesien, Iran, Pakistan, Saudi-Arabien, Schwarzafrika, Bolivien und dgl. den Kundenkreis befremden können, weil die Öffentlichkeit in den Vereinigten Staaten anders reagiert als in solchen Entwicklungsländern. Ebenso können Managementmethoden und -techniken, die z.B. in USA Kosten sparen, in Burma, Ceylon, Nepal etc. sich als unwirtschaftlich erweisen. Daneben weisen in der Regel die Probleme der menschlichen Beziehungen in den Unternehmen wegen von Land zu Land bestehender Unterschiede²⁾, wie mehrfach betont, wesentlich verschiedenen Charakter auf, d.h. je nachdem ob man mit ihnen in Ägypten, Äthiopien, Brasilien, Ghana oder in Nordamerika zu tun hat. Auch diejenigen amerikanischen Firmen, die z.B. in Fern- und Mittelost oder irgendwo sonst in den Entwicklungsländern vertreten sind, müssen in solchen Gebieten mit Verhaltensweisen rechnen, die wiederum mit den amerikanischen Verhältnissen kaum vergleichbar sind. Daher ist die Anpassung aller nationalen und internationalen Ausbildungsmaßnahmen sowohl betriebsinterner und -externer Art als auch einer Mischung von beiden an die Besonderheiten der jeweiligen Lage in den Entwicklungsländern dringender denn je. Die Lücken der Ausbildungshilfe der BRD z.B. für die Entwicklungsländer sollen an Hand eines

¹⁾ Mit einer Auslandsausbildung sind z.B. erhebliche Kosten, Schwierigkeiten in Bezug auf Mentalitäts-, Wesenszüge-, Charakter- und Vorbildungsunterschiede, fachliche, sprachliche Probleme und Schwierigkeiten der Anpassung an allgemeine Lebensbedingungen, fremde Umwelt, Bildungssysteme u.ä. der Gastländer verbunden.

²⁾ Danach können Preisabsprachen, wie z.B. in den USA gang und gäbe, in einem anderen Land nicht gestattet sein, da eben die Rechtsprechung, Wirtschaftsethik u.ä. in jedem Kulturkreis anders sind.

Beispiels angedeutet werden: Im Rahmen eines einjährigen Weiterbildungsaufenthaltes für pakistanische Führungskräfte in der BRD, die auch die Kosten dafür trug, wurde vom 1.-15.9. 1967 in Saarbrücken in Zusammenarbeit mit dem RKW ein Seminar über das Thema "Production Management" abgehalten, bei dem auch der Verfasser anwesend war. Wie er selbst feststellen konnte, wurde weder nach einem festen Ausbildungsplan vorgegangen noch gab es durchdachte Lehrmethoden wie Fallstudien, Planspiele, Brainstorming usw. Die Schwierigkeit lag außerdem noch darin, daß die in deutscher Sprache gehaltenen Vorträge weder von den seit einem Jahr in Deutschland gewesenen Teilnehmern verfolgt und verstanden werden konnten, noch waren die Ausbilder (zum großen Teil Praktiker) in der Lage, auf Wunsch die Vorträge in Englisch zu halten. Im großen und ganzen war das Ergebnis dürftig, und es konnte sogar beobachtet werden, daß die Teilnehmer auf Ausreden zurückgriffen, um den Kursen fernbleiben zu können. Soweit man dieses Beispiel überhaupt verallgemeinern kann, ist evident, daß die Effizienz solcher Hilfe, die sich in einer Art Managertourismus erschöpft, sehr gering ist. Zusammenfassend darf auch nicht übersehen werden, daß die Rückanpassung derjenigen Manager, Wissenschaftler und sonstiger Akademiker aus den Entwicklungsländern, welche sich ziemlich lange im Ausland aufhalten, an die jeweilige Wirtschaft und Gesellschaft ihrer Heimatländer ohne durchdachte Planung und sonstige dafür notwendige Maßnahmen - welche in vielen Entwicklungsländern noch kaum existieren - keine leichte Aufgabe ist. Denn diese Menschen werden wegen ihres langen Studiums, ihrer Forschung sowie praktischen Tätigkeit im Ausland der wissenschaftlichen, technischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der jeweiligen Heimatländer entfremdet.¹⁾ Dies alles erfordert die Notwendigkeit einer sorgfältigen und präzisen Auswahl der geeigneten Ausbilder und Auszubildenden sowie des Lehrstoffes und der Lehrmethoden, was wiederum ohne Gesamtkonzeption von auf objektiv rationale Ziele gerichtete Bemühungen der Planung, Organisation und Erfolgskontrolle der Ausbildungsmaßnahmen nicht denkbar ist.

¹⁾ Je länger die Aufenthalte solcher Personen im Ausland sind, desto größer ist die Gefahr der Entfremdung. Das ist zumeist der Fall, weil viele Studenten sogar von Beginn ihres Studiums an bis zur praktischen Tätigkeit einschließlich im Ausland bleiben - falls sie überhaupt in ihre Länder zurückkehren wollen, ganz abgesehen davon, daß viele im Ausland verbleiben. Daher wäre es für die Entwicklungsländer besser, wenn sie ihre Angehörigen nach der Ausbildung im Heimatland zur Weiterbildung in die Industrieländer entsenden, was den Vorteil hat, daß solche Kandidaten an Ort und Stelle mit den spezifischen Eigenarten der Industriewelt vertraut gemacht werden. Vgl. Beh. Willi F.: Ausbildung....a.a.O.. S. 32 f.

Dritter Teil

Durchführung der Ausbildungsmaßnahmen

A) Planung der Führungsausbildung

I. Dringlichkeit der langfristigen Ausbildungsplanung

Die Zielinhalte der Ausbildungsplanung von Führungskräften ergeben sich aus der unternehmungspolitischen Zielsetzung, da die Ausbildungspolitik ein Bestandteil der Personalpolitik ist, welche wiederum einen Teil der Unternehmungspolitik darstellt.¹⁾ Daher sind die Ziele der Ausbildungsaktivität aller Art im Lichte der Zielfunktion der Unternehmung anzustreben. Das erfordert wiederum, daß die Zielsetzungen der Ausbildungsplanung in klarer und verständlicher Weise festgelegt, formuliert und kommuniziert sein müssen.²⁾ Beim Festsetzen von klaren Planzielen der Ausbildungsmaßnahmen - ausgehend z.B. von Wissens-, Könnenslücken und Verhaltensmängelnder Mitarbeiter³⁾ ergibt sich folgender Fragenkomplex:⁴⁾ Wer soll für welche Funktion in welchen Fachgebieten mit welchem Ausmaß von Wissen wann, wie aus- und weitergebildet werden? Ebenso muß man im klaren darüber sein, über welche Kenntnisse die Auszubildenden nach der Aus- und Weiterbildung verfügen sollen, welches Können sie danach noch beherrschen und welche Einstellung sie gegenüber den behandelten Themen und deren Probleme einnehmen sollen. Damit soll gesagt sein, daß möglichst sämtliche zur Verfügung stehende Alternativen solcher Aktivitäten in Betracht gezogen werden, was der Planung den Charakter der Rationalität verleiht.

Die Koordination der Ausbildungsplanung mit anderen Teilplänen der Unternehmung stellt eine wichtige Aufgabe der

¹⁾ Vgl. Ulrich, Hans/Staerke, Robert: Personalplanung. Köln 1965, S. 103.

²⁾ Denn sonst ist es nicht möglich, Grundsätzliches über Methoden, Lehrstoff, -mittel, Strategien und Wege zum Erreichen solcher Ziele aussagen zu können.

³⁾ Daneben können auch andere Ziele angestrebt werden, wie z.B. das Ersetzen von ausländischen Managern in den Betrieben der Entwicklungsländer durch einheimische Führungskräfte oder die Steigerung des Angebotes an Fach- und Führungskräften. Vgl. Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Education, Manpower ..., a.a.O., S. 202 ff.

⁴⁾ Vgl. Ulrich, Hans/Staerke, Robert: Personalplanung, a.a.O., S. 52.

Führungsspitze dar.¹⁾ "Die heutigen Bestrebungen gehen ... vor allem auf eine stärkere Integration des Planens in allen Teilbereichen der Unternehmenstätigkeit."²⁾ Es müssen auch die Ausbildungspläne der betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt werden, so daß ein zusammenhängendes, überblickbares und steuerbares Planungssystem entsteht.³⁾ Denn die Planung der Führungsaus- und -weiterbildung ist eine gemeinsame Aufgabe, die nur in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten, wie z.B. Schulen, Hochschulen, Betrieben, erfüllt werden kann. Durch eine solche koordinierende Ausbildungsplanung ist es erst möglich, die berechtigten Führungsbedürfnisse der Unternehmen zu befriedigen.⁴⁾ Wie die Erfahrung zeigt, sind die Entwicklungsländer von einem solchen Idealzustand noch weit entfernt. So existieren in zahlreichen Unternehmen der Entwicklungsländer weder Personalpläne noch gibt es eine systematische Förderung des Führungspersonals.⁵⁾ In vielen dieser Länder, in denen bisher die betriebsexternen Programme dem Zufall überlassen wurden und immer noch werden, sind die Ergebnisse einfach dürftig. Daher überrascht es nicht, daß beispielsweise in Ägypten und Indien viele ausgebildete Fach- und Führungskräfte nicht beschäftigt werden können und demzufolge ins Ausland abwandern.⁶⁾ Ebenso haben z.B. Costa Rica, Südkorea, Uruguay, Venezuela u.ä. ein Überangebot an Akademikern, die den techno-ökonomischen Bedürfnissen dieser Länder nicht entsprechen.⁷⁾ Aus diesen und vielen anderen Gründen, die nachstehend nur in kurzer Form angeführt werden können, ist die Dringlichkeit einer zielbewußten und an den jeweiligen Bedürfnissen orientierten, langfristigen Planung der Führungsaus- und -weiterbildung in den Entwicklungsländern erwiesen.⁸⁾

¹⁾ Vgl. Lotz, Kurt: Personalplanung im Unternehmen. In: ZfhF, 14. Jg., H.8/9, 1962, S. 400.

²⁾ Ulrich, Hans/Staerkle, Robert: Personalplanung, a.a.O., S. 3.

³⁾ Vgl. ebenda,

⁴⁾ Vgl. Mikat, Paul: Bildungs- und Ausbildungsprobleme ..., a.a.O., S. 75.

⁵⁾ Vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 12.

⁶⁾ Vgl. Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Education, Manpower ..., a.a.O., S. 183.

⁷⁾ Ebenda, S. 184.

⁸⁾ Vgl. hierzu vor allem Ulrich, Hans/Staerkle, Robert: Personalplanung, a.a.O., S. 48 f., Wilson, Clark L.: The Development of Executive Manpower (Manuskript). O.O. 1967, S. 1 ff.

- Obwohl in den Entwicklungsländern ein Überangebot an analphabetischen Arbeitskräften herrscht und in vielen davon auch an Akademikern, deren Ausbildung den jeweiligen besonderen Wünschen der Wirtschaft nicht entspricht, ist das Angebot an Fach- und Führungskräften begrenzt und damit sind sie Mangelware. Das erfordert wiederum die Notwendigkeit der Planung, denn ohne solche Planung läuft man Gefahr, diese beschränkten personellen Ressourcen zu vergeuden.
- Auch die Unternehmen der Entwicklungsländer können geeignete Führungskräfte kaum über den Arbeitsmarkt bekommen. Nur durch systematisch geplante Förderungsmaßnahmen können richtige Mitarbeiter an richtigen Plätzen zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden.
- Die Realisierung der zukünftigen betrieblichen Ziele und Absichten, die möglichst eine gewisse Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt voraussetzt, erzwingt eine langfristige Planung.
- Eine sorgfältige Planung der Ausbildungsmaßnahmen ist auch hinsichtlich der Koordination mit den anderen Aufgabenbereichen des Personalwesens erforderlich.
- Die Führungsaus- und -weiterbildung als menschliche Investition langfristiger Natur - von der ersten Idee über die Vorbereitung, Realisierung, bis zu spürbaren Wirkungen entsprechender Maßnahmen - kann zur Leistungssteigerung der Unternehmung beitragen.
- Die raschen Veränderungen der Technik und der Märkte und daraus sich ergebende höhere Anforderungen an die Führungskräfte verlangen die Vorbereitung zukünftiger Maßnahmen der Ausbildung.

Die Ausbildungsplanung - wie jede Planung - wird umso schwieriger, je länger und weiter die Planperiode in die Zukunft reicht. Wie die Erfahrungen der Industrieländer zeigen, dauert in der Regel die Aus- und Weiterbildung des unteren und mittleren Führungspersonals ca. 10 - 15 Jahre, die des oberen etwa 20 Jahre.¹⁾ Daraus wird ersichtlich, daß man für die Heran- und Weiterbildung dieser Führungskräfte mit einem Planungshorizont von mindestens zehn Jahren und mehr rechnen muß. Daher ist es erforderlich, daß solche langfristigen Überlegungen flexibel sein müssen. Denn ein Ausbildungsplan, der sich kurzfristig als richtig erweist, kann langfristig bei dem ständigen Wandel der sozioökonomischen Entwicklung völlig verfehlt sein.

¹⁾ Vgl. besonders Meij, Jacob: "Management Development" unter besonderer Berücksichtigung des Wachstums der Unternehmung. In: ZfB, 34. Jg., Nr. 2, 1964, S. 170 f.

In derartigen Situationen darf nicht an den einmal aufgestellten Plänen festgehalten werden, sondern sie müssen vielmehr ständig korrigiert, ergänzt und somit den neuen Bedingungen angepaßt werden. "Die langfristigen Ausbildungspläne stellen den Rahmen für die kurzfristige Programmplanung dar und werden erst durch diese vervollständigt. Nur kurzfristig vorbereitete Förderungsmaßnahmen versprechen im allgemeinen keinen Erfolg."¹⁾

II. Bedingungen der Ausbildungsplanung

1. Organisationspläne

Um mit der Planung der Führungsausbildung beginnen zu können, müssen erst Organisationspläne, die einen systematischen Überblick über Struktur und Aufgaben der Unternehmung geben sollen, vorliegen. Das setzt jedoch voraus, daß vom gegenwärtigen Gesamtbedarf an Führungspersonal ausgegangen wird, wobei dessen Leistungsstand und Möglichkeit der Beförderung festgehalten wird. Zu diesem Zweck müssen noch die konzipierten Organisationspläne durch Personalstatistik, in der insbesondere Daten über Einstellungen, Entlassungen, Fluktuation und dgl. erfaßt sein sollen, ergänzt werden. Geht man vom gegenwärtigen Stand der Führungskräfte aus, so läßt sich der in der Zukunft zu erwartende Führungsbedarf folgendermaßen ermitteln:²⁾

Gegenwärtiger Führungspersonalbestand im Zeitpunkt t_0
./.. Abgänge durch Pensionierungen und Todesfälle, Entlassungen und Kündigungen, Beförderungen und Versetzungen

= Ist-Führungspersonalbestand im Zeitpunkt t_1

Aus den in der Zukunft zu erwartenden Organisationsplänen für einen Zeitpunkt t_1 ergibt sich der Gesamtbedarf an Führungskräften, nämlich der Soll-Stand.

Die aus dem Vergleich des Soll-Ist-Standes sich ergebende Differenz zeigt die erforderlichen Zugänge

Soll-Führungspersonalbestand
./..Ist-Führungspersonalbestand im Zeitpunkt t_1

= Fehlstand = notwendige Zugänge aus Abschluß der laufenden Ausbildung, Beförderungen und Versetzungen sowie Neueinstellungen

¹⁾ Nagel, Kurt: Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmungen. Diss. Nürnberg 1968, S. 53.

²⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 169, Ulrich, Hans/Staerke, Robert: Personalplanung, a.a.O., S. 15.

Es wird auch versucht, die Zusammenhänge der Stellenneubesetzungen, deren Notwendigkeit, Bedarf und Zeitpunkt durch Karteien, erweiterte Organisationspläne und viele andere Methoden zu verdeutlichen. Da solche Verfahren jedoch keine grundsätzlich neuen Gedanken enthalten, wird ihre Effizienz und Aussagefähigkeit in Frage gestellt. Zudem kann man gegen eine solche Planung der Karteiführung beispielsweise ins Feld führen, daß sich der Mensch keineswegs in ein Schema pressen läßt. Da noch dazu ein wichtiger Teil der für Aus- und Weiterbildungsplanung erforderlichen Informationen menschliche Merkmale angeht, welche der objektiven Meßbarkeit sich weitgehend entziehen, ist es evident, daß eine solche Planung sehr stark mit Unsicherheitsfaktoren belastet ist. Besonders in den Entwicklungsländern dürften noch große Schwierigkeiten der Ausbildungsplanung deswegen auftauchen, weil, wie bekannt, die meisten einheimischen Betriebe sehr klein sind und folglich die Zahl der Führungskräfte sehr beschränkt ist; die Entwicklung der Betriebe und deren Wachstumstendenz ist sehr schwer voraussehbar, Familienbetriebe wählen vorwiegend ihre Verwandten für die Führungspositionen aus, trotz deren Unqualifiziertheit. Damit ist die Planung gefährdet. Pensionierung ist allgemein nicht üblich und damit steht kein bestimmter Zeitpunkt für das Ausscheiden der Mitarbeiter fest. Darüber hinaus sind die meisten Unternehmer ja kurzfristig orientiert, und eine langfristige Planung wird vernachlässigt.

Trotz all dieser Schwierigkeiten kann keineswegs auf Aus- und Weiterbildungsplanung verzichtet werden. Denn ohne diese Planung können auch keine anderen Teilpläne der Unternehmung verwirklicht werden. Es könnte keine zielorientierte Führungsschicht entstehen, ebenso sind zukünftige Stellenbesetzungen ohne Planung nicht möglich, das tatsächliche Leistungspotential wird nicht ausgenutzt und die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte wird absinken usw.¹⁾

Zusammenfassend darf auch nicht unerwähnt bleiben, daß die Organisationspläne im allgemeinen entweder verbal oder als Schaubilder dargestellt werden können. Daneben ist es üblich, daß auf Basis der Organisationspläne Stellenpläne aufgestellt werden.²⁾

¹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 170 ff., ders.: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 32 ff.

²⁾ Vgl. auch Ulrich, Hans/Staerkle, Robert: Personalplanung, a.a.O., S. 52 ff.

Enthält ein Stellenplan einigermaßen genaue Angaben über den gesamten Soll-Personalbestand, dann ist er zur Erfassung der Ausbildungsbedürfnisse noch besser geeignet. Er muß jedoch auf jeden Fall die einzelnen Positionsbezeichnungen und damit verbundene Anforderungen für den Einsatz der jeweilig zukünftigen Führungskräfte und Stellvertreter berücksichtigen, will er mehr als nur ein um die Zahl der Arbeitsplätze ergänzter Organisationsplan sein.¹⁾

2. Stellenbeschreibungen

Allein eine vertikale Dreiteilung des Management in obere, mittlere und untere Führungsstufe genügt nicht, um einen umfassenden Überblick über die Aufgaben der Unternehmensführung und der sich daraus ergebenden Anforderungen an Wissensstand, Leistungsfähigkeit und Verhalten der Führungskräfte zu gewinnen. Denn jede dieser Führungsstufen besteht wiederum aus einer Reihe verschiedener Führungsfunktionen, die als "Beschreibung" von Führungsfunktionen erfaßt werden müssen.²⁾³⁾ Der Inhalt dieser Stellenbeschreibung der jeweiligen Führungsebenen kann betriebsindividuell erfolgen.⁴⁾ Das setzt voraus, daß genaue Beschreibungen der Führungspositionen vorhanden sind, um eine wirksame Planung der Ausbildungsbedürfnisse vornehmen zu können. Ausgehend von der Tätigkeit am Arbeitsplatz wird festgestellt, welche Einzelaufgaben eine Führungskraft an welcher Führungsstelle innerhalb der Gesamtunternehmung zu erfüllen hat. Die Art und Weise, wie die einzelne Führungskraft sich an der Erledigung der Aufgaben beteiligt, muß durch die Aufgabenverteilung nach dispositiven, administrativen und exekutiven Gesichtspunkten geregelt sein. Somit sollen die jeweiligen Stellen der Führungshierarchie mit Kompetenz ausgestattet sein, um damit eine sachbezogene Stellenbeschreibung durchführen zu können. Erst dadurch kann kontrolliert werden, inwieweit die einzelnen Mitarbeiter an der betreffenden Stelle

¹⁾ Vgl. auch Meyer, Lothar: Probleme der betrieblichen Schulung, insbesondere des Unternehmensnachwuchses. Diss. Berlin 1962, S. 71.

²⁾ Ebenda, S. 66.

³⁾ "We use position descriptions as a systematic method of defining what is expected of a man on a job. They enable the superior to be more precise in defining what he expects from those in his group. Our position descriptions include a brief summary statement of the major functions of a position, a statement of the major responsibilities, and an explanation of the key relationships." Allen, Norman/Swain, Philip B.: The Appraisal and Coaching Program. In: Developing Executive Skills (hrsg. von H.F. Merrill/E. Marting). New York 1958, S. 279 f.

⁴⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 66.

ihren Aufgaben gewachsen sind.¹⁾ Denn es ist evident, daß der Stelleninhaber wechseln kann, die mit der Stelle verbundenen Aufgaben jedoch bestehen bleiben.²⁾

Es werden unterschiedliche Methoden von Stellenbeschreibungen angewandt. Eine davon besteht in der Aufnahme des Ist-Zustandes. Der Inhaber der zu beschreibenden Position muß dabei zur schriftlichen Fixierung des Ist-Zustandes veranlaßt werden. Ebenso soll er zur Vermeidung bestehender Lücken Vorschläge unterbreiten. Stehen der Ist-Zustand und Wunsch-Soll von seiten des Positionsinhabers fest, werden diese dann dem Vorgesetzten zur Prüfung vorgelegt, und er nimmt dazu Stellung. Dabei besteht die Aufgabe der Organisationsabteilung darin, die erhaltenen Resultate zusammenzustellen, um damit den ersten Entwurf der Stellenbeschreibung erstellen zu können. Um Unklarheiten durchleuchten zu können, muß diese Abteilung wiederum Gespräche mit dem Stelleninhaber und dem Vorgesetzten sowie mit den dritten davon berührten Stellen führen. Danach kann die endgültige Stellenbeschreibung abgefaßt werden.³⁾

Daneben ist z.B. es auch üblich, daß der Ausbildungsdirektor mit dem Abteilungsdirektor sämtliche Führungsfunktionen innerhalb einer Abteilung analysiert, um damit diejenigen Funktionen zu ermitteln, die zusätzliche Ausbildung des Stelleninhabers erfordern.⁴⁾

3. Mitarbeiterbeurteilungen

Die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte ist eine weitere wichtige Bedingung der Ausbildungsplanung. Beach definiert diese Methode wie folgt: "Employee appraisal is the systematic evaluation of the individual with respect to his performance on the job and his potential for development. Ordinarily the evaluation is made by the individual's immediate superior in the organization, and this is reviewed in turn by his superior. Thus everyone in the organization who rates others is also rated by his superior."⁵⁾ Eine genaue Leistungsbeurteilung der

¹⁾ "Die Summierung dieser Untersuchungsergebnisse gibt die endgültige Unterlage für die Programmplanung." Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 35.

²⁾ Vgl. Höhn, Reinhard: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung. Bad Harzburg 1966, S. 64.

³⁾ Ebenaa, S. 135 ff.

⁴⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 78.

⁵⁾ Beach, Dale S.: Personnel: The Management of People at Work. New York 1965, S. 258.

Führungskräfte und sonstiger Mitarbeiter entzieht sich jedoch einer objektiven Meßbarkeit. Denn die Kapazität, Fähigkeiten und Verhalten eines Menschen sind dem Zeitwandel unterworfen. "Not only do conditions change, but so do skills and relative abilities, and perceptions of priorities."¹⁾ Folglich stellt diese Mitarbeiter-Leistungsbeurteilung einen Versuch dar, schwer meßbare Kriterien von Begabung, Anlagen, Eigenschaften und Einstellungen der Führungskräfte möglichst systematisch zu erfassen und zu überwachen. "The two most frequently stated purposes of appraisal are: (a) to improve current performance; and (b) to build an adequate managerial reserve."²⁾ Insbesondere setzt die laufende Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter die Berücksichtigung folgender Aspekte voraus, d.h. "... each subordinate must -

1. Know what is expected of him.
2. Have an opportunity to perform.
3. Know how well he is doing .
4. Receive assistance as needed.
5. Be rewarded (or penalized) on the basis of results³⁾

McGregor betrachtet die Leistungsbeurteilungen der Führungskräfte als wichtigen Bestandteil der Managementstrategie und unterscheidet folgende Stufen dieser Strategie, um möglichst eine erfolgreiche Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter zu gewährleisten: "... The superior assigns tasks, supervises their performance and ... is expected to give recognition for good performance and criticize poor performance, correct mistakes, and resolve difficulties in the day-to-day operation...

A periodic, formal summary of the subordinate's performance by the superior, using some kind of a standardized rating form. Typically, the rating will include judgments concerning the quantity and quality of the subordinate's work; his attitudes toward his work and toward the company ...

A session in which the superior communicates his judgments to the subordinate, discusses the reason for them, and advises the subordinate on ways in which he needs to improve ..."⁴⁾

Die Zahl der Methoden der Leistungsbeurteilung von Führungskräften

¹⁾ McGregor, Douglas: The Human Side ..., a.a.O., 79.

²⁾ Mahler, Walter R./Frazier, Guyot: Performance Appraisal: A Common-Sense Approach, In: Developing Executive Skills (H.F. Merrill/E.Marting, Hrsg.). New York 1958, S. 199.

³⁾ Ebenda.

⁴⁾ McGregor, Douglas: The Human Side ..., a.a.O., S. 77 f.

ist vielfältig. Für Zwecke dieser Arbeit sollen in Anlehnung an Beach folgende unterschieden werden:¹⁾

1. Die sog. "Rating Scales"-Methode sieht vor, daß der Vorgesetzte, der die Leistung seiner Mitarbeiter beurteilen soll, für jede Person eine vorgedruckte Liste führt, in die typische Merkmale und Qualitäten, der Erfahrungshorizont, analytische Fähigkeiten, Initiative, Bereitschaft zu Führung usw. eingetragen werden.
2. Die sog. "Employee Comparison"-Methode unterteilt zwei Arten der Leistungsbeurteilung, nämlich das Verfahren der Einstufung (Ranking) und das Verfahren der erzwungenen Gruppenzuordnung (Forced Distribution):
 - a) "The ranking method requires the rater ... to rank his subordinates on an over-all basis according to their job performance and value to the organization. Thus someone must end up low man on the totem pole, and someone must be the high man. One aid to this ranking process is to have the rater choose the best and poorest men first. Then he can select the best and poorest of the remaining persons and so on until he has rated all of his group."²⁾
 - b) Erzwungene Gruppen-Zuordnung (Forced Distribution): Hier werden alle Mitarbeiter karteimäßig, und zwar jedesmal im Hinblick auf ein Kriterium, geführt. Der Vorgesetzte hat diese Karteikarten verschiedenen Beurteilungsstufen (schlecht, schlechter Durchschnitt, Durchschnitt, über dem Durchschnitt, gut usw.) gemäß einzuordnen und die Mitarbeiter danach entsprechend zu bewerten.
3. Das Fragebogen-System (Check List) kennt zwei Arten, und zwar das gewichtete Fragebogen-System (weighted Check List) und die Zwangsauswahl (Forced-Choice):
 - a) Beim gewichteten Fragebogen-System kreuzt der Vorgesetzte verschiedene Aussagen über die Leistungskriterien auf einer Liste an, die z.B. Verhalten, Fähigkeiten usw. der jeweiligen Mitarbeiter am besten darstellen. Die Gewichtung oder Wertskala fügt man später ein, was dann die entsprechende Einstufung der Mitarbeiter zuläßt.
 - b) Zwangsauswahl erfolgt dadurch, daß man durch sog. Aus-

¹⁾ Vgl. Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 263 ff. sowie auch Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 76 ff., Scherke, Felix: Betriebsknighte. Konstanz 1955, S. 33 ff.

²⁾ Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 266.

sagepaare, die sowohl über negative als auch positive Aspekte der Leistung der Mitarbeiter aussagen, eine Bewertung ermittelt. Lediglich eine typische Aussage eines Paares über einen Mitarbeiter, welcher über oder unter der Standardleistung liegt, wird berücksichtigt. Der Beurteiler nimmt für eine Bewertung eine Gruppierung aus jeweils vier Aussagen - zwei negative und zwei positive - vor, indem er davon zwei ankreuzt, und zwar eine die die Leistung des Mitarbeiters am besten und eine die sie am schlechtesten darstellt.

4. Bei der Methode der kritischen Vorkommnisse (Critical Incidents) handelt es sich darum, daß der Vorgesetzte auf Grund seiner laufenden Beobachtungen einen Bericht über positive oder negative Vorkommnisse, die für den Erfolg oder Mißerfolg der betreffenden Mitarbeiter im jeweiligen Tätigkeitsbereich relevant sind, zusammenstellt und bewertet.
5. Innerhalb der "Field Review" - Methode benützt man im allgemeinen ein Schema der Bewertung von Mitarbeitern (z.B. "außergewöhnlich, zufrieden, unzufrieden"). Bei dieser Methode befragt praktisch ein Experte der Personalabteilung den jeweiligen Abteilungsleiter über die Leistung der Mitarbeiter in seinem Tätigkeitsbereich. Dabei berücksichtigt er nicht nur, wie ein Mitarbeiter seine Tätigkeit erfüllt, sondern auch warum er das tut und wie seine Leistung verbessert werden kann.¹⁾
6. Bei der "Free-Form Essay"-Methode schreibt der Beurteiler lediglich seine Eindrücke über die Mitarbeiter in Form eines Berichtes nieder, um besonders die Mängel der Mitarbeiterleistungen, deren Ursachen und die Möglichkeit ihrer Entwicklung anzudeuten. Die jeweils zuständige Abteilung kann diese Berichte wieder gruppieren und auswerten.
7. Die Methode der "Group Appraisal" wird in Form einer regelmäßig stattfindenden Konferenz durchgeführt, um damit den Wissensstand, die Erfahrungsgebiete der Mitarbeiter sowie die Erfüllung der ihnen übertragenen Führungsaufgaben und Verantwortungen zu beurteilen. "The appraisal group usually consists of the supervisor of the employees being judged plus three or four other supervisors who have knowledge of the employees' work performance. The other

¹⁾ Besonders die Rücksprachen, persönliche Eindrücke, Interviews (freie Interviews, gelenkte Interviews u.ä.) sind mit Fehlern behaftet. Deren Durchführung ist jedoch deshalb wichtig, weil dadurch das Betriebsklima verbessert werden kann. Werden dabei möglichst viele Führungskräfte hinzugezogen, dann sind die Ergebnisse umso zuverlässiger und vollständiger. Das wurde bereits in der amerikanischen Praxis empirisch erwiesen. Vgl. Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J.: Management and the Worker. Cambridge, Mass. 11. Aufl. 1956, S. 204 und 229.

supervisors are picked because they have had numerous contacts with the people being rated and can presumably contribute something to the discussion."¹⁾

Daneben werden auch sog. Verantwortlichkeits-Seminare in kleinen Gruppen von Führungskräften abgehalten, in denen die Teilnehmer ihre Verantwortlichkeiten miteinander koordinieren und schriftlich festlegen. Dadurch kann der Stand der Wissens- und Erfahrungsgebiete der Mitarbeiter konstatiert werden, in denen sie noch aus- und weiterbildungsbedürftig erscheinen.

Die Konferenz mit dem Ausbildungs-Ausschuß, in dem Beauftragte sämtlicher Abteilungen der Unternehmung vertreten sein sollen, dient dazu, generelle und spezielle Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse der Gesamtunternehmung zu bestimmen.

Auch die Konferenz mit der Gruppe der Ausbildungskoordinatoren, d.h. mit den Aus- und Weiterbildungsbeauftragten in den einzelnen Abteilungen, verfolgt das Ziel, herauszustellen, wo in den jeweiligen Abteilungen als auch im Gesamtbetrieb die Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse liegen.²⁾

Für die Ausbildung ist ebenso notwendig, daß sich die Beurteilung sowohl auf die gegenwärtige Leistung (z.B. Informationen über die Erfüllung der zugewiesenen Aufgaben, quantifizierbare Kosten u.ä., sowie ein Soll-Ist-Vergleich der Zielsetzungen der Unternehmungen) als auch auf die für die Zukunft vorgesehene Tätigkeit der Führungskräfte bezieht. Insbesondere können das Leistungspotential der Führungskräfte im Hinblick auf langfristige Planung, das Treffen wichtiger Entscheidungen, Organisieren, Koordinieren, Delegieren, Kontrollen usw. beurteilt werden. Darüber hinaus kann man die Persönlichkeit und das Verhalten (persönliches Verhalten, Leistungsverhalten, Führungsverhalten) von Führungspersonal durch Feststellen der Merkmale an Intelligenz, analytischen Fähigkeiten, Urteilsvermögen, Initiative, Einfallsreichtum, Zuverlässigkeit, Entscheidungsfreudigkeit, Anpassungsfähigkeit, Ausgeglichenheit, Beweglichkeit, der Fähigkeit zum Teamworkdenken, Genauigkeit, Selbstvertrauen, Fleiß, Reife, Gesundheit usw. zumindest subjektiv erfassen.

Alle diese Einzelkriterien sollen zu einer Gesamtbeurteilung zusammengefaßt werden, um damit einen möglichst optimalen und effizienten Einsatz der Führungskräfte in gegenwärtigen und zu-

¹⁾ Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S.270 f.

²⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 77 f.

künftigen Aufgabenbereichen zu gewährleisten und deren Beförderung zu ermöglichen. Eignet sich eine Führungskraft für eine Beförderung, dann müssen die entsprechenden Förderungsmaßnahmen getroffen werden. Das erfordert wiederum, daß eine bestimmte Position mit höherer Verantwortung und die dafür notwendige Zeitdauer (im allgemeinen ein Jahr) vorgesehen werden, wobei die Weiterbildung der Betreffenden für die in Frage kommenden Stellen unentbehrlich ist.¹⁾

Diese unterschiedlichen Methoden der analytischen Mitarbeiterbeurteilung haben sich in vielen Fällen in der Praxis der Industrieländer des Westens bewährt, wobei der gelegentliche Methodenwechsel bzw. dessen Kombination häufig zum besten Erfolg bei der Ausbildungsplanung führen kann.²⁾

Um einen Eindruck zu gewinnen, inwieweit die Voraussetzungen für eine systematische Ausbildungsplanung in den Betrieben der Entwicklungsländer gegeben sind, sollen einige Beispiele hierfür aufgeführt werden. So z.B. werden in der TATA IRON & STEEL CO. (TISCO)³⁾ - Beschäftigte ca. 28000 - zur Ermittlung der Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse sowie Leistungsverbesserungen sowohl Organisationspläne, Stellenbeschreibungen in Form von Beschreibungen der Verantwortungsbereiche (management guides) als auch die Leistungsbeurteilungen der Führungskräfte seit langem praktiziert.⁴⁾ In den modernen internationalen anglo-amerikanischen u.ä. Konzernen, die in den Entwicklungsländern operieren, sind verständlicherweise ähnliche Methoden gang und gäbe.⁵⁾ In den ägyptischen nationalen Großbetrieben findet man ebenso "... a rational organization structure with clear-cut lines of authority, position descriptions, performance-appraisal systems, formal wage and salary classifications, established lines of promotion, and elaborate employment and placement procedures."⁶⁾

1) Vgl. auch Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 289 ff.

2) Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 77.

3) Übrigens steht TISCO (eine Tochtergesellschaft des schon erwähnten "Tata"-Konzerns) als das größte indische Stahlwerk in privater Hand mit einer Jahresproduktion von 2,1 Mio. Tonnen Fertigstahl an 38. Stelle der Welt. Vgl. Maurer, Gerhard: Die falschen Götter ..., a.a.O., S. 36. Siehe auch S. 124 dieser Arbeit.

4) Vgl. Mangrulkar, G.Y.: Management Planning and Training in Tisco. O.I., S. 3 ff.

5) Vgl. auch u.a. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training..., a.a.O., S. 134 ff., 142 ff. sowie S. 122 f., 126 ff. dieser Arbeit.

6) Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management..., a.a.O., S. 158 f.

Aber da, wovon schon oft die Rede war, die meisten einheimischen Unternehmen der Entwicklungsländer sehr klein und deren Führungsstil armselig ist sowie fachkundige Führungskräfte bei ihnen Mangelware sind, ist es evident, daß sie sich bei der Ausbildungsplanung keineswegs solche Methoden leisten können.¹⁾ Viele große Unternehmen haben sogar in den Industrieländern wegen Beförderungen, Versetzungen, Ausfall, Kündigungen, Unterschieden in Vorbildung, Einarbeitung, Qualifikation usw. bei Führungskräften Schwierigkeiten, möglichst zufriedenstellende Organisationspläne aufzustellen. Ebenso sind ihre Angaben über die einzelnen Führungspositionen zumeist weitgehend ungenau, da die Tätigkeit der Führungskräfte nur schwer zu beschreiben ist.²⁾ Zudem lassen sich die Führungsanforderungen umso weniger beschreiben, je höher die Führungspositionen sind. Daneben verursachen die Leistungsbeurteilungen der Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte einen hohen Zeitverbrauch und stellen große Anforderungen an das Urteilsvermögen der Vorgesetzten.³⁾⁴⁾

Somit ist die Notwendigkeit der Bestandsaufnahme der vorhandenen Wissenslücken und zukünftigen Bedarfsanalyse in solchen noch rückständigen Unternehmen der Dritten Welt durch Vorstudien und wissenschaftliche Untersuchungen gemischter Teams aus den Entwicklungsländern und Industrieländern erwiesen. Das setzt neben der Ausbildungshilfe der Industrieländer vor allem die Zusammenarbeit von hochqualifizierten Spezialisten aus Verwaltung, Privatwirtschaft und Hochschulen der jeweiligen Entwicklungsländer voraus. Dazu sagt Braun: "... the process of management develop-

¹⁾ In solchen Firmen gibt es auch kaum eine klare Kompetenztrennung und Aufgabenbegrenzung, von ihrer ungenügenden Auslastung der Kapazität, steigenden Lager- und Produktionskosten ganz abzusehen.

²⁾ Daher ist die Verwendung folgender Informationsquellen als Ergänzung der Stellenbeschreibungen erforderlich: "1. review of literature concerning the job 2. performing the job 3. observing the job 4. asking questions about the job." McGehee, William /Thayer, Paul W.: Training in Business and Industry. New York 1961, S. 70.

³⁾ Weitere Nachteile sind wie folgt: "There are no general factors ... There are no uniform standards ... Potential readiness are not considered ... It is difficult to define responsibilities and results ... There is no consideration of traits." Mahler, Walter/Frazier, Guyet: Performance ..., a.a. O., S. 209 f.

⁴⁾ Derartige Einwände jedoch sind keineswegs gegen die Anwendung dieser Methoden in den in Frage kommenden Entwicklungsländern gerichtet, sondern es müssen lediglich dafür gewisse Bedingungen geschaffen werden.

ment in newly industrializing countries ought to begin with a study of the present and future main activities ... Such a study will readily indicate the areas deserving the preferential attention of our management development efforts and should include a realistic assessment of actual development needs. It should cover the different geographical regions of each country, the particular activities in each region and the cultural factors ... affecting the intentional role playing of local managers, as well as their status. Obviously, this kind of study calls for an interdisciplinary approach by means of a joint effort of economists, management professionals and behavioral scientists ..."¹⁾

III. Hauptphasen der Ausbildungsplanung

1. Planung des quantitativen Führungskräftebedarfs

Eine quantitative Bedarfsplanung auf den verschiedenen Führungsebenen erfordert in den Entwicklungsländern besonders die Berücksichtigung der Faktoren wie Wachstum der Unternehmen, Abgänge durch Erreichen der Altersgrenze und Fluktuation.²⁾ Der durch das Wachstum der Unternehmen verursachte quantitative Bedarf an Führungskräften läßt sich dann erfassen, wenn die Zielsetzungen der Unternehmen klar formuliert und die jeweiligen Ausbildungs- bzw. Personalleiter davon unterrichtet werden. Sie sollen beispielsweise wissen, ob im Laufe der jeweils vorgesehenen Planperiode solche Unternehmen eine Kapazitätserweiterung, die Fertigung neuer Produkte, die Errichtung neuer Anlagen u.ä. anstreben wollen, damit sie solche Überlegungen in ihre Planung rechtzeitig einbeziehen können. Erst dadurch kann dann ermöglicht werden, dem durch diese Neueinrichtungen, Erweiterungsinvestitionen u.ä. zusätzlich entstehendem Bedarf an Führungskräften zu decken. Das Wachstum der Unternehmen führt dabei zu einer Umstrukturierung der Organisation. Als Folge dieser Veränderung der Organisationsstruktur ändern sich auch die Führungsaufgaben, d.h. die neuen, dadurch entstehenden Stellen müssen durch entsprechende Führungskräfte besetzt werden.³⁾ Der Einfluß der ständigen

¹⁾ Braun, Robert R.: A Strategy ..., a.a.O., S. 1 f.

²⁾ Vgl. auch S. 145 dieser Arbeit.

³⁾ Vgl. u.a. Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 191 ff., Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Education, Manpower ..., a.a.O., S. 189 ff., Jungbluth, Adolf: Personalplanung im Rahmen der Unternehmensplanung. In: Rationalisierung, 13. Jg., H. 4, 1962, S. 81.

Veränderungen der Technologie und Dynamik der Märkte auf den Arbeitsanfall in allen Bereichen der Unternehmung muß ebenfalls kalkuliert werden.

Die Abgänge durch Pensionierung und Fluktuation¹⁾ (Todesfälle, Entlassung, Kündigung, Versetzung, Frühinvalidität u.ä.) lassen sich umso besser vorausplanen, je detailliertere Personalstatistiken geführt werden. Der Mangel an solchen Statistiken bzw. ihre Unangemessenheiten in vielen Entwicklungsländern erschweren jedoch solche Maßnahmen.

So versucht man trotz ungenügender statistischer Daten den quantitativen Personalbedarf beispielsweise der brasilianischen Industrie durch eine sog. "Eingliederungsrate" zu fixieren. Diese Eingliederungsrate wird aus der Summe der Substitutionsrate und der industriellen Wachstumsrate²⁾ als eine Funktion der Produktionsausweitung dieses Sektors abgeleitet. Die Substitutionsrate beruht auf dem Anteil der jährlich aus den Unternehmen aus Altersgründen, durch Tod, Invalidität Ausscheidenden und wird mit einem jährlichen Durchschnittsausfall von 3,3% der Gesamtbeschäftigten angegeben - im Jahre 1963 betrug z.B. in Brasilien die Gesamtbeschäftigtenzahl der 190696 Unternehmen 2 666 496.³⁾⁴⁾

2. Planung des qualitativen Führungskräftebedarfs

Bei der Planung des qualitativen Führungskräftebedarfs treten bedeutend größere Schwierigkeiten auf als bei der Ermittlung des quantitativen Bedarfs an Führungspersonal.

Der qualitative Bedarf an Führungskräften läßt sich umso besser planen, je genauere Stellenbeschreibungen in der Unternehmung vorliegen. Zu diesem Zweck muß die Analyse der Ist-Situation durch die zukünftig zu erwartenden Anforderungen an die Führungskräfte ergänzt werden. Dabei ist es notwendig, die künftigen

1) Die Ursachen der Fluktuation können gesamtwirtschaftlicher, persönlicher und betrieblicher Natur sein. Die Fluktuationsverluste der Unternehmung lassen sich umso besser bestimmen, je präzisere Daten über Alter, Geschlecht, Familienstand, Wohnverhältnisse, Dauer der Betriebszugehörigkeit usw. vorliegen. Vgl. Stegmann, Gerhard: Die statistische Erfassung und die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels. Berlin 1965, S. 146 ff.

2) "Looking at the future of competitive business enterprises we see nothing but growth. The successful corporation will keep on growing... This will, of course, create an unending demand for competent executives." Wilson, Clark L.: The Development..., a.a.O., S. 1.

3) Vgl. FIZ (Hrsg.). Untersuchung ..., a.a.O., S. 13 ff.

4) Das Verhältnis der Betriebsführungskräfte zu qualifizierten und angelernten Arbeitern machte im gleichen Jahr in Sao Paulo/Brasilien 2% der Gesamtbeschäftigten aus (Zahl der Betriebe: 62121, Gesamtbeschäftigte: 1172649). Ebenda, S. 19 ff. und S. 24.

Entwicklungstendenzen der Führungsmethoden und -prinzipien in den Unternehmen abzuschätzen, denn die Anforderungsmerkmale wandeln sich infolge der wissenschaftlichen und technisch-industriellen Veränderungen ständig. Das bedeutet, daß die Abschätzung der in der Zukunft wegfallenden und neu hinzukommenden Führungsaufgaben für die Planung des qualitativen Bedarfs an Führungskräften eine wichtige Voraussetzung ist. Aber je weiter und länger solche Überlegungen über den Soll-Zustand in die Zukunft reichen, desto schwieriger ist die Ermittlung derartiger Anforderungsstrukturen. Durch eine langfristige Planung der Anforderungskriterien kann das qualitative Personalrisiko zumindest verringert werden.¹⁾

3. Die Erfassung des Führungskräftestandes

Nach der Analyse des quantitativen und qualitativen Bedarfs an Führungspersonal folgt die Bestandsaufnahme der zur Verfügung stehenden leitenden Mitarbeiter mit ihrem gegenwärtigen Ausbildungsstand. Der Zweck dieser Methode ist, "... to obtain a clear picture of who are the present managers, where are they, what are their characteristics and problems, how many more will be needed, where and with what qualifications."²⁾ Diese Arbeit als sog. "Manpower Inventory" wird z.B. bei der schon angeführten Firma TISCO/Indien zur Ermittlung ihres quantitativen und qualitativen Führungskräftestandes angewandt.³⁾

Um eine zuverlässige Bestandsaufnahme der Führungs- und Nachwuchskräfte durchführen zu können, sind folgende Informationen notwendig:⁴⁾

- Zahl des verfügbaren Führungspersonals in einer Tätigkeitsgruppe;
- Zahl der benötigten Mitarbeiter für jede Tätigkeitsgruppe;
- Zeitpunkt des Einsatzes der Mitarbeiter;
- Wissens- und Könnensstand der Mitarbeiter;
- Leistungsstand und Haltung der Mitarbeiter;
- Anzahl der vorhandenen Nachwuchskräfte;
- Zahl der notwendigen Neueinstellungen;
- Beurteilungen der Nachwuchskräfte;
- Stellenbeschreibungen für zu besetzende Positionen und daraus

¹⁾ Vgl. u.a. Marx, August: Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft. Baden-Baden 1963, S. 49 ff.; Mangrulkar, G.Y.: Management Planning and ..., a.a.O., S. 5 ff.

²⁾ Braun, Robert R.: A Strategy ..., a.a.O., S. 2.

³⁾ Vgl. Mangrulkar, G.Y.: Management Planning and ..., a.a.O., S. 5.

⁴⁾ Siehe auch S. 153 dieser Arbeit.

⁵⁾ Vgl. McGehee, William/Thayer, Paul W.: Training ..., a.a.O., S. 33.

- sich ergebende Anforderungen;
- Ausbildungsplan für jede Stelle;
- Individuelle Ausbildungspläne u.ä.

4. Erstellung von Ausbildungsplänen

Aus- und Weiterbildungspläne können dann aufgestellt werden, wenn man die Gesamtergebnisse der vorhergehenden Ausführungen zusammenfaßt und auswertet.

Die Rekrutierung der Führungskräfte z.B. kann sowohl von außen als auch von innen erfolgen, wenn sich aus der Gegenüberstellung des quantitativen Führungskräftebedarfes mit der gegebenen Managerkapazität ein Fehlbestand an Führungspersonal ergibt. Die Rekrutierung der Führungsschicht von außen hat eine Analyse des Arbeitsmarkts und eine planvolle Auslese aus dem Kreis der Bewerber zur Voraussetzung. Um die Auslese¹⁾ in den Entwicklungsländern nicht mehr nach dem Verwandtschaftsprinzip zu treffen, - wie es oft geschieht - müssen bei Neueinstellung von Mitarbeitern folgende Stufen der Auslese berücksichtigt werden:²⁾³⁾

1. Empfang im Einstellungsbüro und Gespräch mit dem Einzustellenden
2. Erstes Interview
3. Ausfüllen des Einstellungsantrages
4. Psychologische Auslesetests
 - a) Eignungstest
 - aa) Intelligenztest
 - bb) spezieller Test hinsichtlich Eignungen wie z.B. mechanischer, manueller, manipulativer, kaufmännischer, vorausschauender Art, Verkaufsgeschicklichkeit, Wahrnehmungsvermögen etc.
 - b) Leistungstest
 - c) Persönlichkeitstest
 - d) Berufsinteresseset
5. Interview im Hauptpersonalbüro
6. Untersuchung des Wissens und Könnens des Antragstellers
7. Letztes Interview durch den direkten Vorgesetzten
8. Gesundheitszeugnis
9. Einführung

¹⁾ Eine Auslese durch solche Testverfahren setzt jedoch große Erfahrungen und Fähigkeiten voraus, welche in vielen Entwicklungsländern noch kaum existieren.

²⁾ Ebenda, S. 210 ff. und 234 ff.

³⁾ Vgl. auch u.a. McGehee, William/Thayer, Paul W.: Training..., a.a.O., S. 99 ff.; Ulrich, Hans/Staerkle, Robert: Personalplanung, a.a.O., S. 27.

Aber es ergeben sich bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter über den Arbeitsmarkt neben höheren Kosten auch Anpassungsschwierigkeiten mangels spezifischer Kenntnisse über die betreffende Unternehmung, und es kann zudem bei den tätigen Mitarbeitern Unzufriedenheit hervorgerufen werden. Daher streben vor allem große Unternehmen sowohl in den Industrieländern als auch in den Entwicklungsländern immer mehr danach, ihre Führungskräfte selbst heranzubilden. Das setzt aber voraus, daß vor Beginn der Ausbildung eine planvolle Auswahl der geeigneten Mitarbeiter getroffen wird. Besonders unter Beachtung unserer Ausführungen hinsichtlich der Stellenbeschreibungen und Mitarbeiterbeurteilungen ist es möglich, geeignete Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zu wählen. Aus den Stellenbeschreibungen kann man auch den Aus- und Weiterbildungs-Soll-Stand für die jeweiligen Führungspositionen ermitteln, welcher dann dem durch die Mitarbeiterbeurteilung ermittelten Ist-Stand gegenüberzustellen ist. Daraus ergeben sich dann die Aus- und Weiterbildungslücken, die wiederum durch entsprechende Aus- und Weiterbildungsprogramme geschlossen werden müssen.¹⁾

V. Führungsausbildungsprogramm

Das Aus- und Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte wird in diesem Zusammenhang als das organisatorische Resultat des Aus- und Weiterbildungsplanes in zeitlicher, räumlicher und sachlicher Gliederung verstanden.²⁾

1. Programmträger

Als Träger bzw. Veranstalter der Aus- und Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte kommen hauptsächlich außer- und innerbetriebliche Ausbildungsinstitutionen in Frage. Bevor die Aus- und Weiterbildungsprogramme für die Führungskräfte aufgestellt werden können, müssen von den jeweiligen Unternehmen darüber Entscheidungen getroffen werden, in welchem Umfang auf außerbetriebliche Ausbildungszentren zurückzugreifen ist.³⁾

¹⁾ Vgl. Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 193ff.
Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 37 f., Nagel, Kurt: Die innerbetriebliche ..., a.a.O., S. 66 ff.

²⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 84.

³⁾ Im allgemeinen führen u.a. folgende Ursachenkomplexe zur Delegation der Programme auf außerbetriebliche Ausbildungszentren in den Entwicklungsländern: Einmal die Mängel rein betrieblicher Lehrgänge (z. B. Betriebsblindheit) und zum anderen die finanziellen, personellen und organisatorischen Schwierigkeiten sowie Raumgründe, Unterhaltung von eigenen Ausbildungsstätten der einheimischen Unternehmen, vor allem für obere und mittlere Führungskräfte.

a) Betriebsexterne Programme

Auf außerbetrieblicher Ebene bieten hauptsächlich folgende Institutionen Aus- und Weiterbildungsprogramme für Führungspersonal und -nachwuchs der Entwicklungsländer:¹⁾

- Durch Firmen unterstützte überbetriebliche Programme;
- Von den Universitäten u.ä. getragene Programme;
- Konferenzen, Seminare etc., die durch Handelskammern, Produktivitätszentren, Managementverbände u.ä. durchgeführt werden;
- Veranstaltungen der Universitäten, Colleges, Institute u.ä. am Abend.

Solche Programme eignen sich vor allem für Denkschulung, Persönlichkeitsentfaltung und nicht zuletzt für sog. "conceptual skills".²⁾ "Through the management development programs, especially those sponsored by the outside organizations, the participant's imagination is stirred by discovering that other organizations, facing similar problems, have used different solutions successfully. Furthermore, the way of thinking of each participant is challenged, prodded, stimulated, exercised and broadened. He is given an opportunity to place his talents against those of managements from other industries, companies and functions."³⁾

Die zukünftigen Aufgaben dieser breiten Vielfalt von Programmen - Undergraduate-, Graduate- sowie Abendkurse, Konferenzen, Kurzurse und Managemententwicklungsprogramme - erfordern jedoch eine gründliche Analyse der Ausbildungsbedürfnisse der Unternehmen der jeweiligen Entwicklungsländer. Daher muß eine harmonische Zusammenarbeit zwischen Theorie und Praxis in den Entwicklungsländern gewährleistet werden, um durch geeignete gegenseitige Abstimmung zeitliche und thematische Überschneidungen der Programme zu vermeiden sowie durch gegenseitige Konsultation und Unterstützung Erfahrungs und Lehrkräfteaustausch zu ermöglichen. So schreibt Braun: "... as soon as we look at the enterprises and their needs, we begin to realize that management development in newly industrializing countries has to be a combined effort, almost simultaneously carried out, of pre-job education, on-the-job coaching,

¹⁾ Vgl. Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 106 f.; sowie S. 117 ff. und Anhang dieser Arbeit.

²⁾ Vgl. auch S. 10 dieser Arbeit.

³⁾ Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 110.

off-the-job training, management consulting and management research, continually supported by central policy makers and legislators."¹⁾

b) Betriebsinterne Programme

Die Anzahl der einheimischen und ausländischen Unternehmen, die sich mit Aus- und Weiterbildungsprogrammen von Führungspersonal und -nachwuchs für die Entwicklungsländer befassen oder solche unterstützen, ist groß und stetig im Anwachsen.²⁾ Derartige Maßnahmen können dann erfolgreich verlaufen, wenn der Kreis der Auszubildenden durch ständige Leistungsbeobachtung und -bewertung zur Teilnahme an den betreffenden Programmen ausgelesen wird. In der Praxis vieler einheimischer Unternehmen der Entwicklungsländer aber besteht häufig die Neigung, ihre Mitarbeiter nach dem Herkunftsprinzip auszuwählen, d.h. gute Beziehung, Verwandtschaft, Geld, Korruption, Sympathie, Linientreue und dgl. als übliche Auslesekriterien sind die besten Mittel, die aussichtsreiche Chancen für Aus- und Weiterbildung und damit für höhere Führungspositionen ermöglichen. Solche Fälle sind in zahlreichen Entwicklungsländern wohl bekannt. Bleibt von vorneherein die Förderung auf solche "Kronprinzen" nach den genannten Merkmalen unter Vernachlässigung des Leistungsprinzips beschränkt, so entsteht bei den übrigen Mitarbeitern Unzufriedenheit, Zerstörung der Kooperation³⁾, ja viele dieser Kräfte wechseln entweder in eine andere einheimische Unternehmung über oder gehen ins Ausland, was automatisch zu "brain drain" führt.⁴⁾ Bei einer solchen unternehmungspolitischen Konzeption ist auch keine breite Auslese denkbar.

Die vielfältigen unternehmerischen Aufgaben (z.B. komplizierte Zusammenhänge der Produktion, des Marktgeschehens, der gesellschaftlichen Abläufe sowie die Schnelligkeit der Veränderungen) und damit verbundene große Unsicherheit der Erwartungen verlangen jedoch, daß alle Führungskräfte (gute, mittelmäßige und schlechte) systematisch weitergebildet werden, will man mit diesen Anforderungen Schritt halten. "Die gute Kraft kann eine vorzügliche werden, die mittelmäßige eine gute; vielleicht sogar die bisher unzureichende eine ausreichende."⁵⁾ Folglich

¹⁾ Braun, Robert R.: A Strategy ..., a.a.O., S. 4.

²⁾ Vgl. auch eingehende Ausführungen hierzu auf S. 121 ff. dieser Arbeit sowie Anhang.

³⁾ Vgl. Flory, Charles D. (Hrsg.): Managers for Tomorrow. New York 1965, S. 197 f.

⁴⁾ Vgl. auch S. 88 dieser Arbeit.

⁵⁾ Faßbender, Siegfried: Die Führungskräfte im Unternehmen, a.a.O., S. 52.

vertreten viele anglo-amerikanische Großunternehmen und deren Zweigstellen in zahlreichen Entwicklungsländern die Auffassung, daß die Ausbildung von Führungskräften aller Verantwortungsbereiche unabdingbar ist. Zu der gleichen Überzeugung sind auch einige moderne einheimische Unternehmen in diesen Ländern (z.B. die Gulbahar Textile Co./Afghanistan, die Tata-Dalmia-Jain-Gruppe/Indien, die Firmengruppen Adamjee, Dawood, Habib, Ispahani und Saigol in Pakistan sowie ägyptische, chilenische, israelische, brasilianische und mexikanische Industriebetriebe) gekommen.¹⁾

Die Aus- und Weiterbildung aller Führungskräfte hat jedoch eine breite Auslese unter ständiger Leistungsbeurteilung im Bewährungsfalle bei der Beförderung zur Voraussetzung. Werden fähige und ehrgeizige leitende Mitarbeiter aus den verschiedenen Führungsbereichen im Falle der Bewährung befördert und weitergebildet, dann können dadurch auch erfolgreiche Programme mit verhältnismäßig geringen Ausbildungskosten durchgeführt werden.

Daß die Durchführung der Aus- und Weiterbildung aller leitenden Persönlichkeiten gleichzeitig mangels personellen, finanziellen, organisatorischen, räumlichen u.ä. Schwierigkeiten in den einheimischen Unternehmen der Entwicklungsländer nicht möglich ist, wurde mehrfach betont. Sollten aus der Theorie Richtlinien für die Praxis abgeleitet werden, so wird generell in der Managementliteratur die Meinung vertreten, daß es zweckmäßig wäre, mit der Weiterbildung der obersten Führungskräfte zunächst zu beginnen.²⁾ In der Unternehmerpraxis der Entwicklungsländer, wie die Erfahrung zeigt, neigt man hingegen zumeist dazu, mit der Schulung der mittleren und unteren Führungskräfte³⁾ zu beginnen, weil solche Führungskräfte meistens größere Wissens-, Könnenslücken und Verhaltensmängel aufweisen als die obersten Führungskräfte.

Bei der Führungsaus- und -weiterbildung für alle Führungsfunktionen ist auch notwendig, daß von der Geschäftsleitung

1) Vgl. Harbison/Myers: Management ..., a.a.O., S. 140 ff., 160 ff.

2) Vgl. u.a. ebenda, S. 349; Allen, Louis A.: The Management Profession. New York 1964, S. 301; Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 65.

3) Vgl. Ratz, Arno: Middle-Management-Ausbildung ..., a.a.O., S. 243 ff.; Bradburn, Norman M.: The Managerial ..., a.a.O., S. 142 f.; FIZ (Hrsg.): Untersuchung ..., a.a.O., S. 15 ff.

die Teilnahme an den jeweiligen geplanten Programmen den einzelnen Auszubildenden zur Pflicht gemacht wird.¹⁾

Eine erfolgreiche Wissensvermittlung setzt daneben voraus, daß ein entsprechendes Betriebsklima die Lernbereitschaft der Mitarbeiter gewährleistet bzw. fördert. Daher sind alle Faktoren, die die Mitarbeiter zur Teilnahme an den betreffenden betrieblichen Aus- und Weiterbildungsprogrammen motivieren, zu berücksichtigen.²⁾ Die Teilnehmer müssen also zuerst durch die Unternehmensleitung über die Bedeutung und die Vorteile der zu veranstaltenden Programme informiert und von deren Notwendigkeit überzeugt werden. Für die Hebung des Ansehens der Programme empfiehlt sich, daß sich zuweilen die Vertreter der obersten Führungsspitze selbst daran beteiligen. Die Stellung aller Teilnehmer als Mitglieder der Unternehmensorganisation sollte stets hervorgehoben werden, um damit die Interessenkonflikte zu vermeiden. Darüber hinaus ist zu empfehlen, die Mitarbeiter davon zu unterrichten, daß Führungsaus- und -weiterbildung sowohl im Interesse der Unternehmung als auch im Interesse der Auszubildenden geschieht, um bei zukünftiger Delegation von Führungsaufgaben und -verantwortung die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Gesamtziel der Unternehmung zu erleichtern. Es muß auch vor allem der Weiterbildungsprozeß als wichtiges Instrument für die Steigerung des unternehmerischen Leistungspotentials, was ja den Teilnehmern mittelbar oder unmittelbar zugute kommt, in den Vordergrund gestellt werden. Durch die Belohnung (bessere Erfolgchancen, Beförderung, höheres Einkommen, soziale Anerkennung und hohes Ansehen in der Gesellschaft), die den Men-

schen direkt zukommt und sie unmittelbar anspricht, werden also die Lernenden zu schnellerem, besserem Lernen und Hochleistung im Berufsleben motiviert. Es darf auch nicht übersehen werden, daß während der Aus- und Weiterbildung die Leiter dieser Maßnahmen mit den Teilnehmern an deren Arbeitsplatz über schwierige Probleme gemeinsam diskutieren und diese sogar bei der Aufstellung der jeweiligen Programme mitbeteiligen lassen, um sie wiederum zur Denkschulung und Übernahme von Verantwortung zu motivieren. Die jeweilig erforderlichen Informationen über die Programme sollen den Teilnehmern rechtzeitig langfristig vermittelt werden, um damit eine entsprechende vo-

1) Vgl. Rockola, David R.: Management Development. Grundlagen und Methoden der innerbetrieblichen Förderung von Führungskräften in den USA. Diss. München 1961, S. 85; Bennet, Willard E.: Master Plan for Management Development. In: HBR, Vol. 34, No. 3, 1956, S. 83.

2) Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 28 ff.

rausgeplante Aufgabendelegation und somit Arbeitsteilung zu ermöglichen. Darüber hinaus ist für die Steigerung der Lernbereitschaft der Auszubildenden eine demokratische Atmosphäre zu schaffen, die jedem die Möglichkeit der freien Meinungsbildung und des kritischen Denkens gewährleistet. Die Motivation zur Anwendung des gelernten Wissens der Teilnehmer muß sichergestellt sein. Das bedeutet, daß durch das Auftreten von Fehlern der Mitarbeiter bei der Erprobung diese nicht in ihrem Ansehen gefährdet werden. Folglich sollten ihnen erfahrene Berater zur Seite stehen. Die Programme sollten bei den Mitarbeitern durch Prämien, Titelverleihung u.ä. interessant gemacht werden.

Da die Unterschiede in Intelligenz, Geschicklichkeit, Charakter, Vorbildung, Einarbeitungszeit und Ausbildungslücken bei den Führungskräften im allgemeinen sehr groß sind, sollten individuelle Programme an Stelle von standardisierten Programmen bei den betrieblichen Ausbildungsbemühungen der Entwicklungsländer verwendet werden, um damit solche Maßnahmen an das Können, die Bedürfnisse und Besonderheiten der einzelnen Führungskraft anzupassen. In den letzten Jahren hat man deshalb in den USA klar erkannt, daß nur individuelle Programme auf die jeweils hierarchische Stellung der Führungskräfte zugeschnitten sein können.¹⁾

2. Programminhalt und -aufgaben

Geht man systematisch vor, so läßt sich in Anlehnung an Biäsch²⁾ jedes Aus- und Weiterbildungsprogramm nach inhaltlichen und systematischen Gesichtspunkten in Stoff-, Lehr-, Zeitprogramm und Ergebnisbewertung gliedern und gestalten. Da das Stoff-, Lehr- und Zeitprogramm vor der Durchführung der Ausbildungsmaßnahmen aufzustellen sind, muß die Ergebnisbewertung logischerweise erst nach durchgeführten Programmen erfolgen, worauf später noch im Rahmen der Erfolgskontrolle eingegangen wird.

a) Stoffprogramm

Ausgehend von Ausbildungszielen (z.B. Bewältigung von Wissens- und Könnenslücken, Verhaltensmängel u.ä.) ist die Auswahl desjenigen Lernstoffes, der sich für jeweilige Führungsfähigkeit aus dem sachlichen Wissen und Können für die

¹⁾ Vgl. Stolz, Robert: Executive Development - New Perspective. In: HBR, Vol. 44, No. 3, 1966, S. 135.

²⁾ Vgl. Biäsch, Hans: Die Ausbildung und Fortbildung der Führungskräfte. In: HdPs, Bd. 9: Betriebspsychologie (hrsg. von A. Mayer, E. Herwig). Göttingen 1961, S. 557.

in Frage kommende Tätigkeit und Verantwortungsbereich zusammensetzt, zu planen, um dadurch die bestehenden Lücken und Mängel beseitigen zu können. Das bedeutet also, daß das Stoffprogramm den darzubietenden und zu verarbeitenden Lernstoff, der dem Ausbildungsbedarf der Mitarbeiter und Unternehmen entsprechen soll, umfaßt. Da in der Regel nur ein Teil des zu vermittelnden Führungswissens und -könnens während der Aus- und Weiterbildung bzw. nach Abschluß der Programme behalten und noch ein wesentlich kleinerer Teil angewendet werden kann, ist es unerlässlich, immer größeren Lernstoff als den tatsächlichen Minimalbedarf zu programmieren. Dabei ist aber zu berücksichtigen, daß, je kleiner die Lernstoffquanten im Unterricht bemessen sind, man umso besser lernt. Weiterhin muß man den Absolventen die Möglichkeit geben, ihr theoretisches Wissen in der Praxis anzuwenden, was in den meisten Entwicklungsländern Asiens, Afrikas und Lateinamerikas zumeist nicht berücksichtigt wird. Darüber hinaus sollte beim Stoffprogramm auch berücksichtigt werden, daß für eine Führungskraft die Kenntnisse und Erfahrungen auf nur einem Fachgebiet nicht ausreichen. Daher soll bei der Führungsausbildung in den Entwicklungsländern auch auf zusätzliche Informationen Wert gelegt werden, deren Umfang, Art und Inhalt wiederum von jeweiligen Organisationsstufen, Betriebsgröße und Bedarfssituation bestimmt werden.¹⁾ Infolge der individuellen Schwächen und Lücken jeder Führungskraft ist erforderlich, spezielle Stoffprogramme aufzustellen. Demgegenüber sind allgemeine Stoffprogramme parallel zu veranstalten.²⁾ Solche Programme sollten aus pädagogischen u.ä. Gründen durch Universitätskurse, postuniversitäre Seminare und Lehrgänge sonstiger außerbetrieblicher Ausbildungszentren durchgeführt werden.³⁾ Dabei muß ein Stoffprogramm in seinem Inhalt, Umfang und seiner Zeitdauer dem Niveau und der Stellung der Teilnehmer angemessen sein, d.h. es muß berücksichtigt werden, ob es für eine Undergraduate-, Graduate-Ebene bzw. Abendkurse, Konferenzen, Kurzurse oder Managemententwicklungsprogramme vorgesehen ist. Somit kann dann die Homogenität der Teilnehmer nach Herkunft, Alter, Berufserfahrung, hierarchische Stellung u.ä. gewährleistet werden.

¹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 134 ff.

²⁾ Vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 38.

³⁾ Grundsätzlich erscheinen für die Vermittlung des Wissens in allgemeinen Fragen außerbetriebliche Programme oft geeigneter, da mehr neue Eindrücke, Informationen und Einflüsse auf den Teilnehmer einwirken als dies bei innerbetrieblichen Lehrgängen der Fall ist. Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 54.

Hingegen wird ein Stoffprogramm für praktische Ausbildung im Arbeitsprozeß dem einzelnen Mitarbeiter umso angemessener sein, je detailliertere Stellenbeschreibungen und Mitarbeiterbeurteilungen in der Unternehmung vorhanden sind.¹⁾

b) Lehrprogramm

Das Lehrprogramm gibt darüber Auskunft, in welcher Art und welcher Reihenfolge der Lernstoff den Führungskräften dargeboten werden soll, d.h. es bestimmt die Gestaltung und Durchführung des Stoffprogrammes.²⁾

Da alle Lehrmethoden auf theoretische Wissensvermittlung und die Einführung in die praktische Anwendung abzielen, ist es kaum möglich, beide Zwecke gleichzeitig und mit denselben Ausbildungsmethoden zu erreichen. Daher müssen verschiedene Unterrichtsmethoden entweder parallel oder nacheinander angewandt werden. Es kommt noch hinzu, daß die Eignung einzelner Lehrmethoden für verschiedene Stoffprogramme unterschiedlich ist. Das zwingt zu einer genauen Analyse der gebräuchlichen Methoden auf ihren Anwendungsbereich und deren Grenzen beim Aufstellen der Lehrprogramme, um eine optimale Methodenauswahl unter Berücksichtigung der spezifischen betrieblichen Bedürfnisse zu ermöglichen.³⁾

Ein erfolgreiches Lehrprogramm setzt daneben voraus, daß die betreffenden Ausbilder gute pädagogische, psychologische Kenntnisse, sprachliche Fähigkeit, umfangreiches Wissen über Wirtschaftsleben und praktische Erfahrungen erworben haben. Da in den Entwicklungsländern diese Bedingungen zumeist nicht erfüllt sind und das allgemeine Bildungsniveau der Managementausbilder und deren Gehälter sehr niedrig sind - von dem Mangel an solchen Lehrern ganz zu schweigen - sind diese Länder gezwungen, die Aus- und Weiterbildung der Ausbilder planmäßig vorzubereiten und zu realisieren.⁴⁾ "Die Heranbildung eines fähigen Lehrkörpers in den Entwicklungsländern ist insofern von Bedeutung, als hierdurch überhaupt erst eine hinreichende Anzahl von Lehrkräften bereitgestellt werden kann und zum anderen ein Multiplikatoreffekt erreicht wird, der zur Bewältigung des sehr

¹⁾ Vgl. Nagel, Kurt: Die innerbetriebliche ..., a.a.O., S. 76; siehe auch S. 147 ff. dieser Arbeit.

²⁾ Vgl. Biäsch, Hans: Die Ausbildung ..., a.a.O., S. 558.

³⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 190.

⁴⁾ Werden keine geeigneten Ausbilder eingesetzt, dann verfehlen alle noch so guten Lehrmethoden ihre angestrebten Ziele. Vgl. auch Nagel, Kurt: Die innerbetriebliche ..., a.a.O., S. 78.

dringlich gewordenen Ausbildungsbedarfs für Unternehmensführung unumgänglich ist."¹⁾

Der Lehrstab muß imstande sein, ein Problem geschickt den Teilnehmern zu demonstrieren, diese Demonstration wiederum entsprechend geschickt in das Lehrprogramm einzubauen und außerdem die Wichtigkeit der Human Relations vor Augen zu führen. Darüber hinaus müssen die Ausbilder bei der Realisierung solcher Programme in den Entwicklungsländern die Anpassung an die Probleme der jeweiligen technisch-ökonomischen und sozio-kulturellen Bedürfnisse berücksichtigen. Da in vielen Entwicklungsländern die Lehrkräfte (hauptberufliche, nebenberufliche und Gastdozenten) der außerbetrieblichen Institutionen kaum Kontakte - wie es in den USA üblich ist - zur Praxis pflegen, ist es erforderlich, in diesen Ländern einen Lehrkörperplan aufzustellen, der eine gesunde Mischung von Theoretikern, Praktikern und Pädagogen vorsieht. Daneben müssen auch die pädagogischen Fähigkeiten und Fertigkeiten der unternehmerischen Vorgesetzten, die als betriebs-eigene Ausbilder referieren, entwickelt werden, weil sie im betrieblichen Ausbildungswesen neben den Berufspädagogen (Universitätslehrer u.ä.) eine wichtige Rolle spielen.²⁾

Bei der Auswahl der angemessenen Lehrmethoden ist auch auf die personale Struktur der Teilnehmer, deren unterschiedliche Begabung, Vorbildung, Interessen und praktische Erfahrungen zu achten. Es ist auch unentbehrlich, daß bei der Abstimmung der Lehrmethoden auf die Auszubildenden deren Alter berücksichtigt wird. So sind Nachwuchskräfte in der Regel eher bereit, ihre Kenntnisse durch Vorträge zu erweitern als das bei den in der Praxis tätigen Führungskräften der Fall ist.³⁾ Daß junge Menschen im allgemeinen schneller lernen, sich besser konzentrieren können und die Anpassung an den ungeheuer schnellen Wechsel der Lehrmethoden ihnen leichter fällt, ist evident.⁴⁾

Letztlich ist zu berücksichtigen, ob sich die Lehrmethoden hinsichtlich des jeweiligen Führungsstils der Unternehmung eignen, denn es können z.B. liberale Methoden in autoritär geführten Unternehmen wie in vielen Entwicklungsländern zusätzliche Frustration herbeiführen.⁵⁾

¹⁾ Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 40.

²⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 117 ff.

³⁾ Vgl. auch Braun, Robert R.: A Strategy ..., a.a.O., S. 4.

⁴⁾ Vgl. Rottgardt, Jürgen: Manager ..., a.a.O., S. 27.

⁵⁾ Vgl. auch S. 112 unserer Ausführungen.

Der autoritäre Führungsstil ist das charakteristische Merkmal der im Eigentum von Familien oder sonstiger kleiner Personengruppen befindlichen Unternehmen in vielen Entwicklungsländern, was hinreichend mehrfach hervorgehoben wurde.

Will man rechtzeitig die Anforderungen des Wandels erkennen, so muß man ständig in die Zukunft zielen. Daher ist die Führungsaus- und -weiterbildung als permanenter Prozeß anzusehen, der eine laufende systematische Programm Vorbereitung bei genügender Zeit voraussetzt. Die verschiedenen außer- und innerbetrieblichen Lehrmethoden, die sich in Theorie und Praxis entwickelt haben, können also nur wirksamer und erfolgreicher werden, wenn sie zum richtigen Zeitpunkt unter Berücksichtigung eines angemessenen Zeitaufwandes¹⁾ Anwendung finden.

c) Zeitprogramm

Nachdem Stoff- und Lehrprogramm fixiert sind, folgt das Zeitprogramm, das die zeitliche Länge und Reihenfolge der Ausbildungsmaßnahmen bestimmt. Das Zeitprogramm hängt im einzelnen von den angestrebten Zielen und von den Betriebsverhältnissen (z.B. Freistellung vom Arbeitsplatz u.ä.) ab.²⁾

Im Lichte der Lerntheorie³⁾ kann der Lernerfolg umso größer sein, je kürzer gestaffelte Lernzeiten pro Zeiteinheit und je näher die theoretische und praktische Ausbildung zeitlich beieinander liegen. Zum anderen kann man einen hohen Lernfortschritt in bezug auf die Aneignung von Führungsfähigkeiten, -fertigkeiten und Persönlichkeitsentfaltung erzielen, wenn ein Programm zeitlich ausgedehnt ist, "... jedoch mit längeren Zwischenpausen, so daß über eine längere Zeit aktive und latent unterschwellige Impulse erfolgen, die in der betrieblichen Tätigkeit integriert werden und zur Überprüfung auf Bewährung des Gelernten in der täglichen Arbeit Anlaß geben."⁴⁾ Ist die Zeitdauer der jeweiligen Ausbildungsmaßnahmen, besonders für solche Führungskräfte, welche bereits längere Zeit keiner formalen Schulung unterworfen waren, so bestimmt, daß keine Überbeanspruchung der Aufnah-

¹⁾ So braucht man beispielsweise für die Vorbereitung und Durchführung von Plan- und Rollenspielen einen wesentlich größeren Zeitaufwand als für Vorträge u.ä. Vgl. Nagel, Kurt: Die innerbetriebliche ..., a.a.O., S. 80.

²⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 88.

³⁾ Vgl. hierzu u.a. Cantor, Nathaniel: The Learning Process for Managers. New York 1958, S. 61 ff.; Lievegoed, B.C.: Management Development from a Psychological Viewpoint. In: MI, No. 3, 1962, S. 29 ff.; Smith, Howard: Management ..., a.a.O., S. 48 ff.; Rohrer, Hubert: Einführung in die Psychologie. 9. Aufl., Wien 1965, S. 254 ff.

⁴⁾ Bläsch, Hans: Die Ausbildung ..., a.a.O., S. 561.

unfähigkeit der Teilnehmer eintritt, dann kann mit großen Lernerfolgen gerechnet werden.

Die innerbetrieblichen Managementkurse sollten einmal bis zweimal pro Woche erfolgen, und eine jährliche Wiederholung des gelernten Wissens muß stattfinden. Eine angemessene Zeitdauer von 60 - 90 Minuten je Veranstaltung hat sich, wie die Erfahrung zeigt, als besonders erfolgreich erwiesen.¹⁾

Zusammenfassend soll gesagt werden, daß die Realisierung der Programme zur richtigen Zeit und in angepaßter Zeitdauer und Reihenfolge aus sozio-ökonomischen wie aus pädagogischen Gründen sowohl bei den Universitätskursen, postuniversitären Seminaren u.ä. als auch den betriebsinternen Lehrgängen unabdingbar ist. Gemäß den Erfahrungen der Industrie- und Entwicklungsländer sind auf der Undergraduate-Ebene ca. drei Jahre und auf der Postgraduate-Ebene zwei Jahre für die Geistesschulung und Entwicklung befähigter und vorausschauender gegenwärtiger und zukünftiger Mitarbeiter durch theoretische und praktische Wissens- und Könnensvermittlung in Unternehmensführung erforderlich. Colleges und Universitäten bieten darüber hinaus für die Weiterbildung der Führungskräfte Abend- und Erweiterungskurse, spezielle Seminare und Kurkurse sowie besondere Weiterbildungs- und Management-Entwicklungsprogramme. Für Mitarbeiter aus der Praxis können solche Seminar- und Kurszeiten zwischen Wochenendveranstaltung, Informations- und Pilotseminaren, Kurzkursen, Managemententwicklungsprogrammen u.ä. und innerbetrieblichen Lehrgängen bis zu einer Zeitdauer von einem Jahr schwanken. Je nach Bedarf, Situation, dem Stand der Vorbildung, Erfahrung, dem Funktionsgebiet der Teilnehmer können also solche Kurzlehrgänge oder längerfristige, mehrstufige, verschiedenartige Programme innerbetrieblicher oder außerbetrieblicher Art gewählt werden. Auf Grund bisher gemachter Erfahrungen wird vor allem für die Weiterbildung von in der Praxis bereits tätigen Führungskräften eine Zeitdauer von ca. sechs Monaten empfohlen, und zwar zehn Wochen theoretische Weiterbildung, zwölf Wochen praktische Unterweisung und schließlich zwei Wochen Auswertung und Anpassung.²⁾

Daraus ergibt sich, daß es sich hier zeitlich gesehen um eine Sandwich-Methode handelt, d.h. die theoretische und praktische Berufsvorbereitung werden kombiniert, indem die Teilnehmer einige Zeit in den Universitäten, Colleges u.ä. verbringen und

¹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 29 f.; Meyer, Lothar: Probleme..., a.a.O., S. 89.

²⁾ Vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 39.

danach einige Wochen in den Betrieben. Kurzum, diese bereits angeführten Programme können in zeitlicher Hinsicht in Form von Sandwich-Lehrgängen, von Block Release (die Firmen beurlauben ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung in der Regel zweimal jährlich für eine Periode von jeweils ca. vier bis acht Wochen), von ganztägigen Programmen (Full-Time Programs), halbtägigen Kursen (Part-Time Courses) und Teilstudium am Abend sowie Sonnabend u.ä. außerhalb und während der praktischen Tätigkeit durchgeführt werden.¹⁾ Allerdings ist es ziemlich schwer, obere Führungskräfte für längere Kurse und Lehrgänge freizustellen.

Um diese betriebsexternen und -internen Programme²⁾ erfolgreich durchführen zu können, ist sowohl eine äußere als auch eine innere Organisation notwendig. Denn der Prozeß der Führungsausbildung, der in der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse des Führungsnachwuchses sowie der Führungskräfte seinen Anfang nimmt, sucht in der Funktion des Organisierens die bewußte Beherrschung aller solcher Maßnahmen durch Verwirklichung der in der Planung konzipierten Aufgabenziele. Das setzt voraus, daß die Organisationsprinzipien wie das Prinzip der Einfachheit, Klarheit, Übersichtlichkeit u.ä. bei der Ausbildungsplanung angewendet werden. Ebenso müssen die Programme übersichtlich nach Thema, Lehrkräften, Lehrmethoden, Tagungsort, -räumen, -zeit etc. gegliedert sein.

B) Realisierung der Führungsausbildung

1. Organisation der außerbetrieblichen Führungsausbildung

1. Notwendigkeit einer Organisationsstruktur

Wie eingangs erwähnt, muß jede Führungsaus- und -weiterbildung auf der Vorbildung durch Schulen, Fachschulen, Universitäten u.ä. aufbauen.³⁾ Daraus geht hervor, daß das Gesamtbildungswesen, dessen Stand und organisatorischer Aufbau allgemeine Grund-

¹⁾ Vgl. Neid, Helga: Management-Training, a.a.O., S. 32 ff.

²⁾ Während einerseits nur in der Freizeit stattfindende Lehrgänge grundsätzlich abgelehnt werden, ist andererseits die Ausbildung während der Dienstzeit dem Betrieb wegen des Arbeitsausfalles nicht zumutbar. Daher empfiehlt sich für die Entwicklungsländer, die betreffenden Programme teils während der Arbeitszeit und teils in der Freizeit der Mitarbeiter durchzuführen. Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 88; Nagel, Kurt: Die innerbetriebliche ..., a.a.O., S. 74 f.

³⁾ Vgl. Braun, Robert R.: A Strategy ..., a.a.O., S. 4 ff.

lagen der Ausbildungsbemühungen aller Art bilden.

In den Entwicklungsländern der Stufe I können weder die Führungspositionen der Privatunternehmen, der öffentlichen Betriebe noch die Kommandoposten der sonstigen öffentlichen Institutionen zu einem großen Teil durch einheimische Fach- und Führungskräfte besetzt werden. Denn das gegenwärtige allgemeine Bildungsniveau dieser Länder ist äußerst niedrig, und somit läßt das Gesamtbildungswesen von Grundschulen, Mittelschulen bis zum Universitätswesen sehr zu wünschen übrig und ist daher auf alle Fälle reformbedürftig.

In vielen Entwicklungsländern der Stufe II herrscht ebenfalls ein großer Mangel vor allem an technisch-ökonomischem Führungs- und Fachpersonal. Wegen der direkten Relation zur Industrialisierung ist man jedoch geneigt, besonderes Gewicht auf die naturwissenschaftliche Aus- und Weiterbildung zu legen, während die Geisteswissenschaften, denen bis vor kurzem ein Primat zukam, allmählich etwas zurückgedrängt werden. In der Bildungspolitik wird vor allem in den Schulen angestrebt, sowohl die Zahl als auch die Leistung der Lehrkräfte zu steigern.

Die Entwicklungsländer der Stufe III, von denen viele zum Teil bereits erhebliche Erfolge bei ihrer Industrialisierung aufweisen, sind gezwungen, die Ausweitung und Verbesserung des Arbeitskräftepotentials in den strategischen Führungspositionen der Wirtschaft zu beschleunigen, was den planmäßigen Ausbau und die Qualitätsverbesserung der Gesamtorganisation des Schulwesens im allgemeinen, der Universität und sonstiger außerbetrieblicher Bildungsstätten im besonderen voraussetzt.¹⁾

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Entwicklungsländer zunächst versäumten, die für eine Führungsaus- und -weiterbildung erforderlichen Unterrichts-, Ausbildungsstätten, Lehrkräfte und -material u.ä. zu schaffen. Die nach dem englischen, französischen u.ä. Vorbild entstandenen Universitäten der Entwicklungsländer betrachteten anfänglich die Managementlehre als zu neu, zu ungeordnet und akademisch unwürdig.²⁾

¹⁾ Vgl. auch Harbison, Frederick/ Myers, Charles A.: Education ..., a.a.O., A. 51 ff., 75 ff., 104 ff; sowie S. 2 f. dieser Arbeit.

²⁾ Im Laufe der letzten Jahre jedoch wurde die kardinale Bedeutung der Managementlehre von einer wachsenden Anzahl von Entwicklungsländern erkannt und neben anderen speziellen Aus- bildungsstätten sogar in den Lehrplan deren Universitäten als akademisches Lehrfach aufgenommen. Vgl. S. 117 ff. der vorliegenden Arbeit.

Je mehr man darüber nachdenkt, desto mehr kommt man zu der Überzeugung, daß eine systematische Instanzbildung, hierarchische Gliederung und klare Trennung von Kompetenz, Zuordnung von Personal- und Sachfaktoren, funktionale Arbeitsteilung, Informationsbeziehungen usw. kaum bestehen. Man scheut sich, die Zuständigkeit und Verantwortung zu delegieren. Somit werden die Gliederung der Gesamtaufgabe in sinnvolle Teilaufgaben, Zuweisung an spezielle Aufgabenträger (Abteilungsbildung) und Probleme der Koordination erschwert. Wenn mehr und mehr die Überzentralisierung und Staatsdirigismus ständig wachsend zunehmen, dann ist verständlicherweise eine starr bürokratische¹⁾ Organisation das Ergebnis. So schreibt Crozier: "a bureaucratic system of organisation is any system of organisation where the feedback process, error-information-correction, does not function well, and where consequently there cannot be any quick readjustment of the programmes of action in view of the errors committed. In other words, a bureaucratic organisation is an organisation that cannot correct its behaviour by learning from its errors."²⁾

Dies alles bestätigt die Notwendigkeit einer rationalen, problemorientierten Organisationsstruktur auf allen Stufen außerbetrieblicher Aus- und Weiterbildungsinstitutionen.

2. Organisatorischer Aufbau auf außerbetrieblicher Ebene

Die Ausbildungspolitik auf außerbetrieblicher Ebene braucht als Voraussetzung und Grundlage ihrer Wirksamkeit eine leistungsfähige Organisation. Denn erst mit Hilfe eines solchen Organisationssystem ist es möglich, die Koordination, Durchführung und Leistungskontrolle der Programme aller Art und eine harmonische Zusammenarbeit der Beteiligten sämtlicher betriebsexternen Ausbildungszentren zu gewährleisten. "... To make external training effective, the definite goals of the program must be established and a selection made of the men to attend. The program itself will attain a certain degree of success by concentrating the program for those who expressed their interest. The programs, on the other hand, must be organized in a way that only people of a certain management level can participate. Each program should have certain differentiation from others. For top management level training, for example, the pro-

¹⁾ "Bürokratie ist der Tod aller Leistungen." Einstein, Albert: Mein Weltbild (hrsg. von G. Seelig). Berlin 1966, S. 75.

²⁾ Crozier, Michel: The Bureaucratic Phenomenon. London 1964, S. 186 f.

gram must be organized with emphasis on the concept of management functions and human relations. In the case of lower management, primary emphasis should be placed on technical subjects."¹⁾

Die organisatorischen Voraussetzungen für die Zusammenarbeit der Wissenschaft, Praxis und Behörden sind dann erfüllt, wenn jedem Aus- und Weiterbildungszentrum der außerbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen in den Entwicklungsländern ein Führungsrat an die Spitze gestellt wird. Dieser soll sich aus Mitgliedern der Regierung und Verwaltung, aus Persönlichkeiten der Wirtschaftspraxis, des Verbandswesens und Wissenschaftlern zusammensetzen²⁾ und vorwiegend die Richtlinien der Arbeit solcher Zentren und deren Aus- und Weiterbildungs politik bestimmen. Es ist weiterhin zweckmäßig, innerhalb dieser Gremien noch weitere spezielle, wissenschaftliche Ausschüsse, die sich mit der Aufstellung der Aus- und Weiterbildungspläne und der Analyse der Programme (Stoffprogramm, Lehrprogramm, Zeitprogramm u. dgl.) beschäftigen, zu bilden. Zudem empfiehlt sich für die Bearbeitung von einzelnen Aufgaben organisatorischer, finanzieller, administrativer, technischer, psychologischer u.ä. Art, den jeweiligen Rat erfahrener, außenstehender Sachverständiger heranzuziehen, um damit ein gesondertes Führungskomitee zu schaffen.³⁾ Erst durch einen solchen umfassenden organisatorischen Aufbau wird es möglich sein, u.a. die Zulassungsbedingungen, Wissens- und Könnensstand und sonstige Leistungsauswertung der Teilnehmer bei der Auslese zu gewährleisten.

Um wieder mit Whang zu sprechen, soll folgendes gesagt sein: "... If formal management is well organized, it can be a most important factor to insure individual growth, since it provides the best means by which management can analyze, interpret and generalize their own experiences. It is, therefore, very important to integrate "off-the-job" training with practical daily experience and "on-the-job" training efforts."⁴⁾

II. Innerbetriebliche Organisation der Führungsausbildung

1. Eingliederung des Ausbildungswesens in die Unternehmensorganisation

Über die Eingliederung des betrieblichen Ausbildungswesens gibt es

¹⁾ Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 116.

²⁾ Ein solches "System-Management", das man in den USA schon längst angewendet, eignet sich zur Lösung von Schlüsselproblemen am besten. Vgl. Rottgardt, Jürgen: Manager ..., a.a.O., S. 27.

³⁾ Vgl. Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 39 f.; Ghurani, Izzat I.: Elements of Manpower Planning in Underdeveloped Economies. In: The Southwestern Social Science Quarterly, Dez. 1965, S. 242 f.

⁴⁾ Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 117.

weder in der Theorie noch in der Praxis wegen dessen umfassender Funktion eine einheitliche Auffassung. So müssen neben den Einzelaufgaben (Stoffprogramm, Lehrprogramm, Zeitprogramm) noch die anderen Ausbildungsaufgaben wie Beratung der Unternehmensleitung bei der Ausbildungspolitik, Auswahl außerbetrieblicher und innerbetrieblicher Ausbildungsmöglichkeiten und deren Erfassung und Überwachung der Ausbildungskosten, Erfolgskontrolle u.ä. wahrgenommen werden. Somit ergibt sich, daß Führungsschulung eine der wichtigsten, auf die Zukunft bezogene Führungsaufgabe der Unternehmung darstellt, deren klare organisatorische Eingliederung in die Betriebsorganisation nicht ohne weiteres möglich ist. "The development of managers is the one responsibility of a business that cuts across all functional and organizational lines."¹⁾ Aus diesem Grunde ist es unentbehrlich, daß die Führungsaus- und -weiterbildung nur auf gesamtbetrieblicher Ebene, d.h. entweder von der Geschäftsleitung²⁾ selbst durchgeführt wird oder auf andere der Führungsspitze nahestehende Instanzen delegiert wird. Das Ansehen der Ausbildungsmaßnahmen kann dann gehoben und deren rasche Realisierung ermöglicht werden, wenn im Betrieb bekannt ist, daß dahinter die Führungsspitze steht. So stehen z.B. in den USA dem Ausbildungsdirektor - in manchen Unternehmen sogar dem Präsidenten - unmittelbar die grundsätzlichen Aus- und Weiterbildungsentscheidungen³⁾ zu, wobei er durch ein Ausbildungskomitee, bestehend aus Vertretern aller maßgebenden Führungsbereiche, unterstützt wird.

2. Instanzen im unternehmerischen Ausbildungswesen

In den meisten Unternehmungen Brasiliens z.B., in denen keine selbständige Ausbildungsabteilung existiert, untersteht der Ausbildungsleiter der Personalabteilung.⁴⁾ Deshalb werden die

¹⁾ Bennett, Willard E.: Manager Selection, Education and Training. New York 1959, S. 107.

²⁾ Da die Ausbildungsaufgaben im einzelnen zu umfangreich sind, um von der Unternehmensleitung selbst durchgeführt zu werden, werden sie - vor allem in den USA - in der Regel auf eine besondere Ausbildungsabteilung übertragen. Eine solche Ausbildungsinstanz trägt den Charakter einer Stabsabteilung. Vgl. hierzu Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 107.

³⁾ Vgl. Hurley, Morris E.: Business Administration, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J. 1960, 2nd print. 1962 (1st ed. 1953), S. 392.

⁴⁾ Man kann ohne weiteres die Ausbildungsabteilung der Personalabteilung angliedern. Das kann man z.B. wiederum in den USA durchführen, da der Personaldirektor im Vorstand als Vizepräsident vertreten ist. Diese Voraussetzung ist jedoch in den meisten Entwicklungsländern nicht erfüllt. Vgl. auch Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 107.

Stellenbeschreibungen, Personalbeurteilungen etc. und damit die Aus- und Weiterbildungspläne und -programme vernachlässigt und können nicht zufriedenstellend durchgeführt werden. Nur die Firma namens "Petrobras", die ein autonomes Weiterbildungs- und Erdölforschungszentrum besitzt und mit Hilfe dessen alle Aus- und Weiterbildungsprogramme in Zusammenarbeit mit den Ausbildungszentren der Niederlassungen geplant, koordiniert und durchgeführt werden, ist ein Sonderfall. Andere Betriebe in diesem Lande verfügen zwar über Ausbildungsausschüsse, jedoch setzen sich deren Mitglieder nur aus dem Ausbildungsleiter und dem Abteilungsleiter zusammen.¹⁾

In den multinationalen und internationalen ausländischen Unternehmen, die in vielen Entwicklungsländern vertreten sind, ist zumeist der Ausbildungsdirektor für grundsätzliche Aus- und Weiterbildungsentscheidungen zuständig.²⁾ Das trifft auch für den schon angeführten Tata-Konzern/Indien zu.³⁾

Da einerseits die Ausbildungsaufgaben sehr umfassend sind und daraus sich ergebende Aufgaben ständig wachsen und zum anderen das Personalwesen in den meisten einheimischen Unternehmen der Entwicklungsländer - abgesehen von einigen Ausnahmen - noch verhältnismäßig unterentwickelt ist,⁴⁾ sollen die betrieblichen Ausbildungsmaßnahmen in diesen Ländern den Instanzen wie dem Ausbildungsdirektor und dem Ausbildungsausschuß übertragen werden. Natürlich spielen hier die jeweilige Betriebsgröße, finanzielle und personelle Ressourcen u.ä. der in Frage kommenden Unternehmen und Staatsbetriebe eine wichtige Rolle.

Obwohl die Planungs-, Durchführungs- und Überwachungsaufgaben der betrieblichen Aus- und Weiterbildung dem Ausbildungsdirektor (training director, director of education, manager of personnel development u.ä.), dem die Ausbildungsabteilung untersteht, zugewiesen werden, muß noch vor allem für die praktische Heranbildung am Arbeitsplatz zwischen ihm und den jeweils zuständigen Ausbildungsstellen eine Aufgabenverteilung erfolgen. Gleichzeitig können diese Ausbildungsstellen auf Grund ihrer Erfahrungen dem Ausbildungsdirektor Anregungen geben. Eine weitere wichtige Aufgabe

¹⁾ FIZ (Hrsg.): Untersuchung ..., a.a.O., S. 125.

²⁾ Vgl. auch Avery, Ronald W.: Training Managers for Developing Lands. In: New Commonwealth. Eine Berichtsfolge vom 7.2.-4.4. 1955, S. 117 ff., 185 ff., 213 f., 275 f., 332 ff.; vgl. auch S. 122 f. unserer Ausführungen.

³⁾ Vgl. Mangrulkar, G.Y.: Management ..., a.a.O., S. 2 ff.; ders.: Supervisory Training in Tisco. O.J., S. 1 ff.

⁴⁾ Vgl. auch Harle, Robert: Management Training in a new country. In: The Manager. April 1963, S. 36 f.

des Ausbildungsdirektors besteht darin, daß er in allen Fragen der Aus- und Weiterbildung in enger Kooperation mit der Unternehmensleitung steht, sie von den Aus- und Weiterbildungsnotwendigkeiten informiert und dabei unterstützt und konstruktive Vorschläge für die verschiedenen Ausbildungsmaßnahmen erteilt¹⁾ und diese wiederum koordiniert.²⁾ Schließlich erwartet man von einem Ausbildungsdirektor, daß er eine gute Zusammenarbeit mit außerbetrieblichen Schulungseinrichtungen pflegt, die Auszubildenden stets überwacht, die jeweiligen anderen Ausbildungsstellen (Vorgesetzte, Abteilungsleiter im Betrieb) kontinuierlich informiert u.ä. Er muß neben dem erforderlichen Wissen und Können auch über Lehr- und Berufserfahrung verfügen.³⁾

Es empfiehlt sich, den Ausbildungsdirektor durch einen Ausbildungsausschuß, dessen Mitglieder aus Vertretern der obersten Führungsspitze und maßgebenden Ressortleitern bestehen, zu unterstützen. Ein derartiger Ausbildungsausschuß übt insbesondere eine beratende und kontrollierende Funktion aus, indem er eben diesen Ausbildungsdirektor in allen Fragen der Planung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen berät und bei deren Durchführung ihm zur Seite steht. Die Ergebnisse solcher Programme mit den jeweilig vermittelnden Lehrstoffen, Lehrmethoden usw. sollten vom Ausbildungsdirektor bzw. -leiter und dem Ausbildungsausschuß sowie von den die Programme durchführenden Ausbildungsstellen gemeinsam überprüft und analysiert werden.⁴⁾

C) Methoden der Führungsausbildung

I. Grundsätzliches

Die Verwirklichung von Führungsaus- und -weiterbildung aller Art ist ohne optimale Auswahl und Verwendung der dafür erforderlichen Lehrmethoden unter Berücksichtigung deren Kriterien⁵⁾ - wie teilnehmer-, ausbilder-, stoff-, zeit-, budget, kostenabhängige etc. - nicht denkbar.

¹⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 56.

²⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Die Ausbildung betrieblicher Führungskräfte im Hinblick auf die besonderen Verhältnisse der Großunternehmung. In: Der Österreichische Betriebswirt, Bd. VIII, H. 1, 1958, S. 19.

³⁾ Eine eingehende Darstellung der betrieblichen Ausbildungseinzelaufgaben ist u.a. zu finden bei Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 57 ff.; Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 242 ff.

⁴⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 61; Mangrulkar, G.Y.: Supervisory ..., a.a.O., S. 1 ff.

⁵⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 134 ff.

Gegenwärtig stehen zahlreiche Lehrmethoden¹⁾, deren Behandlung im folgenden nach der Einteilung²⁾ in Methoden der Individualausbildung und Methoden der Gruppenausbildung vorgenommen werden soll, für Aus- und Weiterbildung von Führungspersonal und -nachwuchs zur Verfügung.

II. Methoden der Individualausbildung

1. Ausbildung am Arbeitsplatz

Geht man davon aus, daß keine Lernsituation die Erforder-

¹⁾ Die Bedeutung dieser Methoden, die sich vor allem in der Theorie und Praxis der Vereinigten Staaten zu ihrem heutigen Stand entwickelt haben, hat man - besonders in den letzten Jahren - auch in vielen Ländern Asiens, Afrikas und Südamerikas klar erkannt. Demzufolge wird die Auffassung vertreten, daß ohne systematische Erforschung der Anwendungsbereiche der Lehrmethoden und ihrer Grenzen keine erfolgreiche Ausbildungs politik der betriebsexternen und -internen Institutionen gewährleistet werden kann. So werden in zahlreichen dieser Länder sowohl für die praktische als auch für die theoretische Führungsaus- und -weiterbildung jeweils verschiedene Erscheinungsformen solcher Methoden verwendet. Vgl. hierzu u.a. Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 101 ff.; Chowdhry, Kamla Kapur: Social and Cultural Factors in Management Development in India. In: Management Development Series: No. 5 (hrsg. v. ILO). Genf 1966, S. 59; Harle, Robert: Management ..., a.a.O., S. 36; Avery, Ronald W.: Training ..., a.a.O., besonders S. 118; IIM, Ahmedabad (Hrsg.): Management Development. O.O. 1965, S. 5 f; Kao, Si-chin: Management ..., a.a.O., S. 543 ff.; S. 117 ff. unserer eingehenden Ausführungen.

²⁾ Man kann diese Lehrmethoden auch wie üblich nach anderen Einteilungskriterien wie z.B. rational-systematische, tiefenpsychologische, kombinierte Lehrmethoden sowie Methoden für praktische, theoretische Ausbildung u.ä. ordnen. Rational-systematische Lehrmethoden, welche durch eine systematische Ordnung des Stoffes gekennzeichnet sind und in der Form des Vortrages bzw. der schriftlichen Wissensvermittlung auftreten, eignen sich vor allem für Teilnehmer, die in der Lage sind, logisch und rational abstrakt zu denken. Diese Methoden sind zeitsparend, ihr Nachteil liegt jedoch darin, daß die Lernenden nur begrenzt zu Aktivität gezwungen werden. Demgegenüber regen die tiefenpsychologischen Methoden (z.B. Diskussion, das Rollenspiel, Fallmethoden etc.) die Teilnehmer zwangsläufig zu Aktivität an. Sie sind jedoch wenig systematisch. Schließlich stellen die kombinierten Lehrmethoden einen Versuch dar, die Vorteile der beiden erwähnten Methodengruppen zu vereinen. Diese Methoden (z.B. Referat mit anschließender Diskussion) sind auf die Teilnehmer zugeschnitten und verständlich. Diese Einteilung scheint jedoch für unternehmerische Zwecke nicht geeignet zu sein, da eine Zuordnung der Lehrmethoden hinsichtlich des Anwendungsbereiches nicht im vollen Umfang möglich ist. Ebenso lassen sich bei der Gliederung nach Methoden für praktische Ausbildung (z.B. Beratung und Anleitung durch den direkten Vorgesetzten, Einsatz von Assistenten, planmäßiger Arbeitsplatzwechsel, Zuweisung von Sonderaufgaben u.ä.) und theoretische Ausbildung (Vorträge, Konferenzen, Fallmethode, Rollenspiel etc.) Überschneidungen nicht vermeiden, weil ein Teil der Methoden sowohl im Arbeitsprozeß als auch bei der theoretischen Ausbildung angewandt wird (z.B. Konferenzmethode). Daher scheint die obige Einteilung geeigneter zu sein. Vgl. u.a. Schmidt-Karlsruhe, Walter: Das erfolgreiche Führen in Technik und Wirtschaft. Düsseldorf 1962, S. 109 ff.; Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 101 f.

nisse so gut erfüllt wie die Praxis selbst, dann kann der praktischen Tätigkeit als Lehrmethode eine Schlüsselrolle zugewiesen werden. Denn je mehr das Lernen, die Ausübung und Verbesserung auf die Wirklichkeit bezogen sind, was bei der Ausbildung am Arbeitsplatz der Fall ist, desto größer ist der Ausbildungserfolg.¹⁾ Die Vorteile dieser Methode²⁾ liegen im schnellen Erlernen der speziellen Tätigkeit, in der Kostenersparnis, in der Anpassung der Schulungszeit an die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer, im Erlernen neuer Aufgaben unter realistischen Bedingungen u.ä., wobei die Schnelligkeit und Effizienz des Erfolges solcher Schulung am Arbeitsplatz vom direkten Vorgesetzten, dessen Wissens- und Könnensstand sowie der Haltung weitgehend bestimmt werden.³⁾ Dabei lassen sich vor allem für die Weiterbildung von Führungskräften am Arbeitsplatz die Mängel dieser Methode in Beschränkung nur auf einen Arbeitsplatz, Kontaktarmut mit anderen unternehmerischen Führungsstellen und somit Betriebsblindheit u.ä. zusammenfassen.⁴⁾

Die verschiedenen Erscheinungsformen der Ausbildung am Arbeitsplatz (on-the-job-training) kann man in Anlehnung an Whang wie folgt zusammenfassen:⁵⁾

- Beratung, Anleitung ("Counseling", "Coaching"),
- gelenkte Erfahrungsvermittlung ("guides experience method"),
- Einsatz von Assistenten ("Assistant to ...", "Management Internship", "Understudies"),
- planmäßiger Arbeitswechsel ("job-rotation"),
- Zuweisung von Sonderaufgaben ("special assignments", "developmental assignments").

Die Beratung und Anleitung der Führungskräfte durch direkte Vorgesetzte ist eine der ältesten üblichen und bedeutendsten Ausbildungsmethoden am Arbeitsplatz.⁶⁾

Die sog. gelenkte Erfahrungsvermittlung wird als verbesserte Methode der Führungsschulung am Arbeitsplatz angestrebt, um mittels systematischer Planung und kontinuierlicher Kontrolle alle

1) "...men learn best by doing'..." Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 104.

2) "...no off-the-job learning can stand for long against the cumulative pressure of a contrary work experience." Braun, Robert R.: A Strategy ..., a.a.O., S. 4.

3) "Experience has shown that it is often dangerous and frustrating to train a manager before training his boss." Ebenda, S. 3.

4) Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 191 ff.; ders.: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 77 f.

5) Vgl. Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 103.

6) Vgl. auch Sieber, Eugen H.: Die Ausbildung betrieblicher Führungskräfte ..., a.a.O., S. 10.

zur Verfügung stehenden Vorteile der Ausbildung am Arbeitsplatz möglichst völlig auszunutzen und dabei den auftretenden Mängeln entgegenzuwirken. Dafür ist allerdings unabdingbar, daß die in Frage kommenden Plätze festgelegt, die geeigneten Vorgesetzten ausgeselen, Stoff- und Zeitprogramm aufgestellt, die Leistungen der Lernenden ständig kontrolliert werden und dgl. mehr, um damit wiederum Kostenersparnis, praxisnahe Aus- und Weiterbildung u.ä. zu erzielen und die Mängel der Verhaltensweise der Lernenden leicht zu korrigieren. Dabei darf nicht übersehen werden, daß hier ein ständiger Zeitdruck, fehlende Qualifikation, Ressortsdenken, Schwierigkeit der Zusammenarbeit etc. die Effizienz dieser Methode einschränken.

Der Einsatz von Assistenten¹⁾ als Nachfolger der Vorgesetzten bzw. als Durchgangsstation ist in den USA eine weit verbreitete Methode und dient der stufenweisen Übernahme von Verantwortung. Der Vorteil liegt darin, daß die jeweiligen Mitarbeiter an Ort und Stelle mit den gegenwärtigen und zukünftigen Führungsaufgaben und -fertigkeiten vertraut gemacht werden. Dadurch können also sowohl hochqualifizierte Nachwuchskräfte für die Übernahme später vorgesehener Führungsfunktionen als auch weniger gut qualifizierte Mitarbeiter als Stellvertreter geschult werden.²⁾

Der planmäßige Tätigkeitswechsel erfolgt betriebsindividuell je nach Leistungsbeurteilung und Beförderungsplan und bewirkt, daß der betreffenden Person in einer Führungsstellung die Möglichkeit gegeben wird, sich auf die jeweils vorkommenden Führungsaufgaben vorzubereiten und Erfahrungen in einer solchen vorher ausgewählten Anzahl von Führungspositionen zu sammeln (z.B. der Wechsel von Stabs- zur Linientätigkeit). Der Vorteil dieser Methode ist darin zu sehen, daß der Anwärter genug Zeit hat, sich einzuarbeiten und Probleme zu studieren, weil der Wechsel in der Regel nur nach längeren Zeiträumen erfolgen darf.³⁾ Diese Methode hat aber auch ihre Schwierigkeiten, beispielsweise die Gefahr der Leistungsminderung infolge der Unzuverlässigkeit der Ausgetauschten oder einfach die Ablehnung solcher Programme durch die Vorgesetzten und die Ausgetauschten.⁴⁾ Zeitlich betrachtet, erweist sich diese Methode zumeist am Anfang der unternehmerischen

1) Durch diese Methode soll jedoch nicht nur die Entlastung der Führungskräfte erzielt werden, sondern auch die Ausbildung der Assistenten in deren Aufgabenbereich. Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 195 ff.; Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 104 f.

2) Der Vertreter handelt im Namen des Vertretenen, jedoch in eigener Verantwortung. Vgl. Krieger, Karl: Führungslehre und Führungstechnik. O.J., S. 24 (Manuskript).

3) Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 110.

4) Ebenda; Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 197 ff.

Tätigkeit einer Führungsnachwuchskraft, welche beispielsweise gerade frisch von der Universität kommt, als wirkungsvoll. Diese Methode kann aber auch in späteren Zeitabschnitten mit großer Effizienz angewandt werden.¹⁾

Die Zuweisung von Sonderaufgaben wie z.B. die Durchführung einmaliger, unregelmäßig anfallender Untersuchungen, Planungs- und Kontrollvorhaben soll zeigen, ob die jeweilige Führungskraft in der Lage ist, nicht eingeplante, jedoch häufig auftretende Funktionen erfolgreich zu realisieren. So z.B. ist es bei den amerikanischen Großfirmen üblich, die jeweiligen Auszubildenden ins Ausland zu ihren Tochtergesellschaften zu entsenden, um zu prüfen, ob sie sich dort bewähren. Damit heben sie in diesem Zusammenhang die Auslandserfahrung²⁾ als wichtiges Mittel der Aus- und Weiterbildung für ihre Mitarbeiter besonders hervor.³⁾⁴⁾

2. Selbstausbildung und programmierte Unterweisung

Die Selbstaus- und -weiterbildung, die von einzelnen Mitarbei-

¹⁾ Vgl. Neid, Helga: Management-Training, a.a.O., S. 32.

²⁾ Vgl. Haider, Michael L.: Tomorrow's Executive: A Man for all Countries. In: CJWB, vol. 1, No. 1, 1966, S. 112 f.

³⁾ Die Übertragung von Sonderaufgaben als eine ergänzende Methode der Führungsausbildung am Arbeitsplatz darf sich keineswegs auf einen Verantwortungsbereich beschränken, sondern vielmehr sollte sie alle wichtigen Bereiche, also Querschnittsaufgaben der Unternehmung (z.B. Investitionspläne für Schlüsselprojekte, Marktanalysen, Organisations- und Kontrollfragen etc.) umfassen. Daher braucht die Zuweisung von Sonderaufgaben nicht unbedingt auf eine Nachwuchskraft beschränkt zu bleiben, sondern es kann wie üblich eine ganze Mitarbeitergruppe damit betraut werden. In diesem Falle kann dann von einer speziellen Form der Gruppenausbildung gesprochen werden. Vgl. u.a. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 200; Whang Chung: Development ..., a.a.O., S. 103 ff.; siehe auch Sieber, Eugen H.: Die Ausbildung betrieblicher Führungskräfte ..., a.a.O., S. 12; Wickesberg, A.K./Cronin, T.C.: Management by Task Force. In: HBR, vol. 40, No. 6, 1962, S. 112.

⁴⁾ Schließlich sei noch die Übernahme von Urlaubs-, Krankheits- und sonstige Vertretungen als eine weitere übliche Methode der Führungsausbildung am Arbeitsplatz erwähnt. Sie ist jedoch wegen der Seltenheit, kurzen und wechselnden Zeitdauer, Unregelmäßigkeit, schweren Leistungsbeurteilung etc. kaum plan- und kontrollierbar. Sind hingegen die Aufgaben und Rechte des Vertreters planmäßig eindeutig festgelegt und hat ihn der Vorgesetzte vor seiner Abwesenheit über alle wichtigen Dinge seines Verantwortungsbereiches informiert, dann erweisen sich Stellvertretungen - wie schon behandelt - als wichtige Förderungsmethode als sehr nützlich, wie die amerikanische Unternehmenspraxis bestätigt. So verwendet man in den USA hierfür verschiedene Methoden wie "1. 'What do you think?' method. 2. 'Get and interpret the facts.' method. 3. 'Man-management' method. 4. 'Send him upstairs' method." The Cleveland Electric Illuminating Company: Training your Understudy. In: Development Executive Skills (Hrsg. von E.F. Merrill/E. Marting). New York 1958, S. 116; Vgl. auch Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 199 f.

tern allein - mit oder ohne Förderung mittels der Unternehmung - angestrebt wird, kann grundsätzlich von Abendkursen über Fernstudien bis zum Studium von Fachliteratur reichen, durch welche generelles, spezielles u.ä. Wissen und Können vermittelt wird. Dies ist eine Individualausbildung und hat weder mit der Führungsschulung am Arbeitsplatz, noch mit der inner- oder außerbetrieblichen Gruppenausbildung etwas zu tun.¹⁾

Ohne hier auf die Entwicklung, kybernetischen Grundlagen und Archetypen der vielfältigen Lehrmaschinen (teaching machines) eingehen zu wollen,²⁾ handelt es sich bei der programmierten Unterweisung (auch programmierter Unterricht, programmiertes Lernen bzw. programmierte Lehrgänge genannt) um eine neue Lehrmethode, die für eine unbeschränkte große Zahl von Auszubildenden verwendet werden kann, jedoch sowohl im Tempo als auch in der Methode dem einzelnen weitgehend sich anpaßt. Somit steht sie zwischen der Individual- und Gruppenausbildung. Die Lehrmaschinen bieten sämtlich, ob sie halbautomatisch, vollautomatisch, elektronisch, ob sie mit einfachen programmierten Lehrbüchern, Tableaus, Filmen, Tonbändern, Bildschirm arbeiten, ein Lehrprogramm. Kurzum, die Erscheinungsformen der Lehrgeräte können von programmierten Lehrbüchern, Karteien, bis zu elektronisch gesteuerten Apparaten mit Fernsehschirmen und an Schreibmaschinen angeschlossene Antwortgeräte reichen. In den letzten Jahren sind derartige zahlreiche Maschinen in verschiedenen Ausführungen konstruiert worden, die in der Schule, im Betrieb und selbst in den Universitäten vieler Industrieländer Anwendung finden.

Die programmierte Unterweisung vor allem durch sogenannte biophysikalische Simulatoren basiert auf der Erforschung des Lernprozesses, indem der Lehrstoff in kleine Schritte (Informationseinheit) aufgespalten wird, worauf jedesmal eine Frage folgt. Der Lernende formuliert seine Antwort, deren Richtigkeit oder Falschheit ihm sofort bestätigt wird. Ist die Antwort richtig, dann folgen eine weitere Frage und eine weitere Bestätigung. Stellt dagegen der Auszubildende einer solchen Maschine eine bestimmte Frage, dann wird nach einer meßbaren Bedenkzeit eine Antwort gegeben (der in eine solche Maschine eingebaute, elementare Lernapparat nimmt die Frage auf und analysiert sie). Dieser auf dem

¹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 200 ff.

²⁾ Zu den kybernetischen theoretischen und praktischen Grundlagen, Entwicklungstendenzen, Archetypen der "Lernenden und Lehrenden Maschinen". Vgl. Kaimur, Sarzamin: Kybernetik ..., a.a.O., besonders S. 3 ff., 28 ff., 36 ff., 106 ff.

Prinzip der Rückkopplung beruhende Prozeß - Erklärung, Frage, Antwort, Bestätigung ¹⁾ vollzieht sich während der gesamten programmierten Lehrzeit.

Die programmierte Unterweisung eignet sich besonders für die Vermittlung von neuem faktischen Wissen - nicht jedoch für Denkschulung - an die Lernenden. Daneben ist diese Methode vor allem für Unternehmungen mit Zweigniederlassungen von wichtiger Bedeutung.

Die Vorteile der programmierten Lehrgänge lassen sich wie folgt zusammenfassen:²⁾

- Verbesserung der psychischen Lernbereitschaft des Auszubildenden, weil er keine Hemmung gegenüber der Lehrmaschine hat;
- Steigerung des Ausbildungserfolges durch Anpassung der Wissensvermittlung an die individuelle Lernfähigkeit und -geschwindigkeit; Sparen an Ausbildungszeit;
- verbesserte Systematisierung des Ausbildungsprozesses sowie einheitliche, systematisch kontrollierte Ausbildung, unabhängig von der subjektiven Beurteilung des betreffenden Ausbilders;
- Möglichkeiten der Führungsausbildung trotz Mangel an fähigen Ausbildern; Heranziehen der Auszubildenden zu einer aktiven Teilnahme am Lernprozeß und Beschleunigung ihrer Lernfähigkeit;
- größere Flexibilität der Programme; Zentralisierung und Intensivierung von Ausbildungsaufgaben und u.U. Senkung deren Kosten u.ä.

Demgegenüber ergeben sich bei derartigen Lehrgängen auch eine Reihe von Nachteilen³⁾ wie:

- Das Fehlen von Möglichkeiten zum Meinungsaustausch sowie Uniformierung des Denkens und Eingespantsein in einen mechanistischen Vorgang;
- wegen der Unterschiede in Vorbildung und Lerngeschwindigkeit

¹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 203 ff.; Nagel, Kurt: Die innerbetriebliche ..., a.a.O., S. 111 ff.; Kramer, Ch.: Formation, instruction programmée et machines instructrices. In: MI, 1964/5/6, S. 27 ff.; Kaimur, Sarzamin: Kybernetik ..., a.a.O., S. 33.

²⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 206 f.

³⁾ Ebenda, S. 208; Vgl. auch Kaimur, Sarzamin: Kybernetik a.a.O., S. 34 und 37.

bei der Gruppenausbildung sind Anpassungsschwierigkeiten nicht unvermeidbar, d.h. einige können dem Lernprozeß nicht folgen, weil ihnen entweder die Voraussetzungen fehlen oder die Wissensvermittlung zu schnell erfolgt, während sie für andere zu langsam sein kann;

- Eintreten von technischen Störungen usw.¹⁾

Die Anwendung der programmierten Lehrgänge wird in vielen Entwicklungsländern gegenwärtig vor allem wegen mangelnder Erfahrung in Programmierung, des Fehlens von qualifizierten Programmierern und sonstigem Bedienungspersonals, der hohen Herstellungskosten der Programme und deren schnellen Veraltens, Fehlen von einheimischen Großunternehmungen - weil die Anwendung von technisch hochentwickelten und kostspieligen Apparaten in einem Kleinbetrieb aus Rentabilitätsgründen kaum denkbar wäre - sowie zusätzlicher Aus- und Weiterbildung von dafür erforderlichem Personal, wegen Umstellung und Veränderung in der Führungshierarchie und evtl. Freisetzung von Arbeitskräften und daraus sich ergebender sozialer Folgen etc. in Frage gestellt. So ist die Verwendung derartiger programmierter Lehrgänge im Augenblick in vielen Entwicklungsländern noch verfrüht.

III. Lehrmethoden der Gruppenausbildung

Die Gruppenausbildung, deren erfolgreiche Anwendung von der Betriebsgröße abhängt, erfolgt in der Unternehmung parallel zur Individualausbildung.

Außerbetrieblich wird sie nur als einzige Ausbildungsmethode angewendet, da sich hier Individualausbildung aus Kostengründen und sonstigen praktischen Überlegungen nicht realisieren läßt.²⁾ Für die Gruppenausbildung kommen hauptsächlich die sog. passiven und aktiven Lehrmethoden in Frage.

1. Gruppenausbildung durch passive Lehrmethoden

Vorträge aller Art, mit deren Hilfe eine systematische Wissensvermittlung in relativ kurzer Zeit und in kostensparender Weise an einen bedeutend größeren Kreis der Lernenden möglich ist, werden als passive Lehrmethoden der Gruppenausbildung bezeichnet.³⁾ Denn die Teilnehmer bleiben bei solchen Methoden überwiegend passiv. Diese Passivität ist darauf zurückzuführen, daß die Wissensvermittlung durch einseitige Mitteilung von Informationen der Vortragenden an die Zuhörer ge-

¹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 203.

²⁾ Vgl. ders.: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 86.

³⁾ Vgl. ders.: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 214.

schieht.

Außerbetrieblich sind bekanntlich Vorträge als häufigste Ausbildungsmethoden üblich. Im Rahmen der betrieblichen Lehrgänge treten jedoch bei Vorlesungen und Vorträgen nach kurzer Zeit Ermüdungserscheinungen auf. Darüber hinaus ist hier die Gefahr nicht ausgeschlossen, daß die jeweilige, in konzentrierter Form angebotene Wissensvermittlung nicht in vollem Umfang verstanden wird, da zumeist die Voraussetzung für das abstrakt theoretische Denken bei tätigen Führungskräften fehlt. Deshalb wird der Lehrwert der Vorträge unter solchen Umständen fraglich. Dem Vortrag wird jedoch in der Praxis umso größere Bedeutung zugewiesen, je höher das Niveau der Teilnehmergruppe ist. Da die reine Vortragsmethode sich vorwiegend auf die Vermittlung von Anregungen und Eindrücken beschränkt, kann die Verarbeitung des Wissensstoffes nur durch aktive Lehrmethoden gewährleistet werden. Diese Tatsache zwingt allerdings nicht nur in den Betrieben dazu, sondern auch bei den außerbetrieblichen Ausbildungszentren auf aktive Lehrmethoden überzugehen.

Diese Erkenntnis hat sich auch in vielen Entwicklungsländern durchgesetzt. So z.B. verwendet das "Indian Institute of Management", Ahmedabad/Indien, im Rahmen seiner vielfältigen Programme aktive Lehrmethoden wie Konferenzen aller Art, Fallstudien, Syndikatmethode, Planspiele, Sensitivity Training u.a., wobei die Vorträge durch Diskussionen ergänzt werden.¹⁾ Derartige Lehrmethoden werden auch bei vielen außerbetrieblichen Institutionen in Asien, Afrika und Lateinamerika - wie bereits behandelt - angewandt. Das gleiche gilt ebenso für viele nationale und internationale Unternehmungen.²⁾

2. Gruppenausbildung durch aktive Lehrmethoden

Grundsätzlich verhalten sich die jeweiligen Ausbilder bei den aktiven Lehrmethoden der Gruppenausbildung passiv, die Lernenden jedoch werden zu Aktivität gezwungen. Während die Ausbilder sich auf die Vorbereitung der Ausbildungssituation und ihrer gezielten Steuerung konzentrieren müssen, haben die jeweiligen Auszubildenden Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis mitzubringen. Zudem setzt eine erfolgreiche Anwendung aller aktiven Lehrmethoden die Begrenzung der Teilnehmerzahl, die in der Regel zwischen 4 - 40 Personen schwankt, voraus.³⁾

¹⁾ Vgl. III, Ahmedabad (Hrsg.): Management ..., a.a.O., S. 5 f.
²⁾ Vgl. Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 112 ff.; Avery, Ronald W.: Training ..., a.a.O., S. 118; Brodie, M.B.: The Pakistan Administrative Staff College. O.O., 1964, S. 173 ff.
³⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 87.

Die Konferenzen¹⁾, die im Rahmen der Gruppenausbildung in verschiedenen Formen zur Anwendung kommen, sollen für Zwecke dieser Arbeit in folgendem kurz beschrieben werden.

Die Lehrkonferenz (guided or instructional conference), die im allgemeinen von einem beruflichen Ausbilder gelenkt wird, hat die Aufgabe, Wissen möglichst von allen Gebieten der Konferenzgruppe zu vermitteln. Dabei wird zumeist von gelenkter Diskussion (guided discussion) Gebrauch gemacht - nur bei der Schulung in Führungs- und Verhaltensfragen wird die freie Diskussion verwendet. Die Lehrkonferenz setzt immer eine sorgfältige Stoffauswahl und eine angemessene Vorbereitung voraus. Hier kann es sich entweder um einen bekannten oder um einen neuen Lehrstoff handeln.²⁾³⁾⁴⁾

Bei der Problemlösungskonferenz (Problem Solving Conference) sollen die Teilnehmer durch Anwendung klarer Regeln der Logik selbständig eine Entscheidung über ein Problem fällen.⁵⁾ Nach Allen lassen sich folgende fünf Stufen dieser Konferenzmethode unterscheiden:⁶⁾

- Feststellung der Tatsachen;
- Definition des tatsächlich vorliegenden Problems;

1) "Conferences are not limited to training purposes, however. They are frequently used in all sorts of organizations to attack operating problems by bringing to bear the pooled thinking of a number of people." Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 329.

2) Vgl. ebenda; Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 215; McGehee, William/Thayer, Paul W.: Training ..., a.a.O., S. 197 ff.

3) "The conference can be used for purposes other than training, but in training it can be used ..." für die Weiterbildung von Führungskräften aller Art sowie für Ausbildung auf den Gebieten des Verkaufs und Public Relations. McGehee/Thayer, Paul W.: Training ..., a.a.O., S. 197.

4) Ein Nachteil der Konferenzmethode ist meistens durch oberflächliche Stoffbehandlung gekennzeichnet, weil die Diskussion nicht immer bis zum Kern der Sache vordringt. "... it is limited to a small group, ... progress is often slow because all those desiring to speak on a point are generally allowed to do so. Irrelevant issues creep in easily. The conference method is useful in training primarily for the development of conceptional knowledge and for the creation and modification of attitudes." Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 330.

5) Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 215; Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 329; McGehee, William/Thayer, Paul W.: Training ..., a.a.O., S. 197 ff; Allen, Louis A.: The Problem-Solving Conference. In: Developing Executive Skills (hrsg. von H.F.Merrill/E.Marting). New York, 1958, S. 148 ff.

6) Vgl. ebenda, S. 153 ff.

- Analyse des Problems;
- Bestimmung der möglichen Lösungen;
- Auswahl der empfehlenswerten Lösung.

Die Problemlösungskonferenz eignet sich besonders für die Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit der Führungskräfte und deren ständiger Schulung für das System-Management.¹⁾

Die sog. Ideenfindungskonferenz (Brainstorming) dient der Gewinnung von schöpferischen Ideen, Einfällen, Anregungen und brauchbaren Vorschlägen. Diese Ausbildungsmethode hat sich in der Praxis - besonders in den USA - so bewährt, daß sich ihr nicht nur Industrieunternehmen, Handelsbetriebe, Banken bedienen, sondern auch Universitäten, Forschungslaboratorien, Kirchen, die Armee, Zivilorganisationen, Parteien etc.²⁾ Die Ideenfindungskonferenz kann auf dem Wirtschaftssektor zur Entwicklung neuer Ideen auf dem Gebiete der Produktion, des Verkaufs, der Verpackung, Werbung, Mode, des Personalwesens u.ä. Anwendung finden.³⁾ Dabei hängt eine erfolgreiche Vorbereitung dieser Lehrmethode von der Auswahl des in Frage kommenden Problems ab. Je ungezwungener Einfälle sind und je größer deren Anzahl ist, desto mehr kann mit großem Erfolg dieser Methode gerechnet werden.⁴⁾ Jedes Unternehmen, das im Wettbewerb auf dem Markt steht, kann nur dann florieren, wenn es ihm gelingt, neue Wege zu gehen. Dieses Ziel kann, wie die Erfahrung es bestätigt, weitgehend durch das Brainstorming erreicht werden. Dadurch kann besonders bei den Führungskräften die Fähigkeit, Ideenkonzepte hervorzu- bringen, entwickelt werden.⁵⁾ Da ein Brainstorming-Team sich aus Mitarbeitern verschiedener Fachbereiche zusammensetzt, die meist nur wenig miteinander zu tun haben, kann diese Methode auch die Verständigung zwischen den einzelnen Teil-nehmern verbessern.⁶⁾

¹⁾ Vgl. auch Allen, Louis A.: The Problem-Solving ..., a.a.O., S. 148.

²⁾ Vgl. Clark, Charles: Brainstorming (übersetzt von B. Wimmer), München 1966, S. 43 ff.

³⁾ Diese Ausbildungsmethode "... basiert auf der Annahme, daß es immer neue Wege gibt, es besser zu machen: neue Ideen, Methoden, Werkstoffe und Kombinationen aus schon Vorhandenem." Ebenda, S. 53.

⁴⁾ Vgl. ebenda, S. 54 ff.

⁵⁾ Ebenda, S. 9, 39; Whang, Chung: Development..., a.a.O., S. 103, 106.

⁶⁾ Ebenda, S. 58.

Bei der Fallmethode (Case Study Method) handelt es sich in der Tat nicht um eine einheitliche Methode, sondern um eine ganze Anzahl von Variationen.¹⁾ Solche Variationen, denen allen die Diskussion von praktischen Fällen²⁾ gemeinsam ist, reichen bei der Gruppenausbildung von der traditionellen Fallmethode, der Vorfallethode, der Projektmethode bis zu praktischen Fall-Reihen, welche im folgenden kurz zu behandeln sind.

Die traditionelle Fallmethode,³⁾ die als eine ganzheitliche Lehrmethode von den tatsächlichen Gegebenheiten der Unternehmung ausgeht, zwingt die Teilnehmer auf Grund begrenzter Informationen zum logischen Denken, zur kritischen Beurteilung und zum Fällen von Entscheidungen.⁴⁾

Die sog. "Incident Method "bzw. Vorfallethode (auch Zwischenfall, Ereignis, Begebenheit oder analytische Fallstudie genannt) besteht darin, daß der Gruppe nur ein Fall in kurzer Form entweder schriftlich oder mündlich geschildert wird. Die Teilnehmer müssen dann in einem begrenzten Zeitraum von dem Ausbilder alle für eine Entscheidung bzw. Lösung relevanten Informationen erfragen. Erst danach wird der Sachverhalt von den Teilnehmern diskutiert und über deren Lösungsmöglichkeit entschieden.⁵⁾

Die Projekt- oder Syndikatmethode stellt einen Versuch dar, die Lehrgangsteilnehmer mit einem konkreten Gegenwartsproblem zu konfrontieren. Die Arbeitsgruppe muß nun das betreffende Projekt

¹⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 102.

²⁾ Die Fallanwendung wird in der amerikanischen Literatur auch als Case Problem Method bezeichnet. Vgl. Schmidt, Herbert B.: Die Fallmethode. Essen 1958, S. 26.

³⁾ Als klassische Form der Fallmethode kann jene bezeichnet werden, die von der Harvard Business School entwickelt wurde. Ebenda, S. 27.

⁴⁾ Ein Fall, der schriftlich eine ausführliche Zusammenstellung von konkreten Problemen, Auffassungen und Beurteilungen zu einer Betriebssituation darstellen soll, wird hier einer Arbeitsgruppe zur Lösung rechtzeitig gegeben. Die Lösung wird dann von der betreffenden Arbeitsgruppe vorbereitet, diskutiert und begründet. Die praktischen Fälle kann man in einschichtige und mehrschichtige einteilen. Während einschichtige Fallanalysen relativ einfache Sachverhalte wie z.B. die Auswahl einer begrenzten Zahl von Alternativen enthalten, beschäftigen sich mehrschichtige Entscheidungsfälle mit einem grundsätzlichen Problem, das eine Vielzahl von Lösungen zuläßt und daher eine längere Vorbereitungszeit erfordert. Vgl. hierzu u.a. Schömfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen..., a.a.O., S. 218; Schmidt, Herbert B.: Die Fallmethode, a.a.O., S. 26 ff.; Bleicher, Knut: Die Verwendung aktiver Lehrmethoden bei der Betriebsführungsschulung. In: ZfB, 29.Jg., Nr. 7, 1959, S. 440.

⁵⁾ Diese Methode wurde von Paul und Faith Pigors entwickelt. Vgl. Pigors, Paul/Pigors, Faith: The Incident Process Case, Studies in Management Development, Washington D.C. 1955.

als eine praktische Aufgabe, deren Lösung eine Art von praktischem Training darstellt, an Ort und Stelle nach unternehmenspolitischen Gesichtspunkten untersuchen und die Ergebnisse darlegen.¹⁾ "... project work involves decision and action in an ongoing situation."²⁾ Der wesentlichste Unterschied gegenüber der traditionellen Fallmethode und Vorfallmethode ergibt sich also dadurch, daß hier eine praktische Aufgabe vorliegt und es sich nicht um Ergebnisse der Vergangenheit handelt.³⁾

Neben den bereits behandelten passiven und aktiven Lehrmethoden wird die Syndikatmethode auch in Indien, Pakistan und ähnlichen Entwicklungsländern des Commonwealth angewandt.⁴⁾⁵⁾

Der Einwand, die Fallanalysen seien wegen der Länge und somit wegen des großen Zeitaufwandes, Umfangs, der Komplexität der Falldaten und der sich daraus ergebenden hohen Anforderungen fraglich, hat zu Versuchen geführt, die Fallmethode durch ständige Veränderung der Informationszuführung unter realistischen Bedingungen und auch Vorbereitungszeitverkürzung zu modifizieren.⁶⁾⁷⁾

1) Vgl. Neid, Helga: Management-Training, a.a.O., S. 79.

2) IIM, Ahmedabad (Hrsg.): Management ..., a.a.O., S. 6.

3) Vgl. Neid, Helga: Management-Training, a.a.O., S. 79.

4) Vgl. IIM, Ahmedabad (Hrsg.): Management ..., a.a.O., S. 6; Brodie, M.B.: The Pakistan ..., a.a.O., S. 173; Avery, Ronald W.: Training ..., a.a.O., S. 118 ff.; Harle, Robert: Management ..., a.a.O., S. 36.

5) Die sog. "Praktischen-Fall-Reihen" oder "Spiel mit dem Posteingangskorb" (In-the-Basket-Method, In-Basket-Game) stellen einen Versuch dar, die Fallmethode dynamisch zu gestalten. Das Ziel dieser Methode liegt darin, den Lernenden weitgehend wirklichkeitsbezogene Betriebssituationen vorzuführen. Diese Lehrmethode kommt vor allem bei der Aus- und Weiterbildung von mittleren und unteren Führungskräften voll zur Geltung. Vgl. hierzu besonders: o.V.: A Better Way to Develop Middle Managers. In: BM, vol. 25, No. 1, 1963, S. 43 ff.

6) Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 220 f.; Griesshaber, Hans: Amerikanische Schulungsmethoden in betrieblicher Menschenführung - eine Darstellung und Kritik. Diss., Mannheim 1959, S. 35 ff.

7) Zu dem Ursprung und der Entwicklung der Fallmethode und ihrer Varianten vgl. u.a. Schmidt, Herbert E.: Die Fallmethode, a.a.O., S. 12 ff.; McGehee, William/Thayer, Paul W.: Training ..., a.a.O., S. 201 f.; Beach, Dale S.: Personnel: The Management..., a.a.O., S. 330 f.; McFeely, Wilbur W./Mussmann, William W.: Using the Case Study. In: Developing Executive Skills (Hrsg. von H.F. Merrill/E. Marting). New York, 1958, S. 158 ff.; Chowdhry, Kamla Kapur: Social and Cultural ..., a.a.O., S. 59; Kelly, Joe: Management ..., a.a.O., S. 76; Lievegoed, B.C.J.: Management Development from a Psychological Viewpoint. In: MI, 1962, Nr. 3, S. 30.

Die mit dem Sachverhalt der Vorfallmethode, der traditionellen Fallmethode und Projektmethode zusammenhängenden Nachteile, die nur Situationen der Vergangenheit und Gegenwart beschreiben, geben zu dem Versuch Anlaß, die Erweiterung derartiger Methoden herbeizuführen, indem der Betrieb ganzheitlich unter Berücksichtigung seiner mutmaßlichen Zukunftsentwicklung analysiert und erfaßt wird.¹⁾

Obwohl über die Zielsetzungen der verschiedenen Varianten der Fallmethode in der Literatur keine einheitliche Meinung herrscht, sollen in Anlehnung an Meyer folgende Vorteile dieser Methode zusammengefaßt werden.²⁾

Sie dient dazu:

- die Phantasie und das Kombinationstalent anzuregen;
- Vorbereitung von Entscheidungen und logisches Denken zu schulen;
- die Verantwortungsbereitschaft zu stärken;
- den Teamgeist zu heben und die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern usw.

Bezugnehmend auf die Anwendung dieser Methode in den Entwicklungsländern ergeben sich folgende Einwände:

So z.B. kopiert man in vielen dieser Länder amerikanische, genormte Fälle, die ja häufig den dortigen Verhältnissen und Bedingungen nicht angemessen sind. Ferner sind viele einheimische Unternehmen und außerbetriebliche Institutionen zu unerfahren auf diesem Gebiet. Daher ist es ziemlich schwierig, geeignete Informationen über betriebliche Vorgänge zu ermitteln. Nicht zuletzt stellt der Mangel an geeigneten und in der Fallmethode bewanderten einheimischen Ausbildern diese Methode in Frage.

Das Rollenspiel (role playing)³⁾ - auch Psychodrama genannt - ermöglicht eine bessere Anpassung der Führungsschulung an lebenswirkliche Situationen unter Betonung von mehr oder weniger bewußten oder unbewußten Ausdrücken der Empfindungen und einer feineren Empfänglichkeit der Teilnehmer für gewisse psychologische und psycho-soziologische Aspekte der menschlichen Zusammenarbeit in der Unternehmung. Diese Methode eignet sich vor allem für ei-

¹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 221 f.

²⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 103; siehe auch Schmidt, Herbert B.: Die Fallmethode, a.a.O., S. 35 ff.

³⁾ Vgl. hierzu die eingehenden Ausführungen bei Ardoine, J.: Le Psychodrame (ou Role-Playing), Instrument de Formation. In: MI, 1964, Nr. 5/6, S. 3 ff.

ne Aus- und Weiterbildung in Fragen der Führungshaltung und -verhaltensweise. Es werden hier mehrere Teilnehmer sorgfältig ausgelesen und sie erhalten für ihre jeweilige zu übernehmende Rolle wichtige Angaben beispielsweise über Finanzpolitik, Investitionspolitik, Vertriebspolitik, Einkaufspolitik, Personalpolitik etc.¹⁾ und können sich innerhalb einer bestimmten kurzen Zeit auf das Spielen ihrer Rolle vorbereiten. Es empfiehlt sich, ein solches Gesamtspiel auf Tonband aufzunehmen, um durch späteres Vorspielen Verhalten und dessen Mängel kontrollieren zu können. Aus vorgegebenen Informationen und Zielsetzungen werden dann die Argumente und Begründungen erarbeitet. Da diese Methode höhere Anforderungen an den Lehrstab stellt, wird sie zumeist nur für die Behandlung von Sonderaufgaben wie Interview-Technik, Streitfälle; Motivation der Teilnehmer, Informationsvermittlung u.ä. angewandt. Die Vorteile dieser Methode ergeben sich gegenüber der Fallmethode daraus, daß es sich hier um eine echte Aus- und Weiterbildungssituation handelt und die Teilnehmer in einer realitätsnahen Lage stehen. Zur sachlichen Wissensvermittlung eignet sich diese Methode jedoch nicht. Ein großer Nachteil des Rollenspiels liegt dann vor, wenn keine klare Aufgabenstellung gegeben ist und die Teilnehmer nicht wirklichkeitsgetreu und ernsthaft mitspielen.²⁾

Die unternehmerischen Entscheidungsspiele (management decision simulation, business games) oder auch Planspiele eignen sich als ganzheitliche Methoden für die Durchführung einer dynamischen Führungsaus- und -weiterbildung und erlauben, in einer Ausbildungssituation wirklichkeitsnah strategische Informationen über Betriebszusammenhänge den Teilnehmern zu vermitteln und deren Aktivität, Mitdenken und Handeln zu fördern. Bei diesen Planspielen wird den Akteuren besonders der sachliche als auch der zeitliche Zusammenhang ihrer Entscheidungen unmittelbar klar und somit der Charakter des Unternehmens als dynamisches Modell.³⁾ Da das Betriebsgeschehen zu vielfältig, komplex, die Zahl der Variablen zu umfangreich ist, die Aufgaben sich ständig verändern

¹⁾ Vgl. Meyer, Lothar: Probleme ..., a.a.O., S. 108.

²⁾ Vgl. u.a. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 222 ff.; Bradford, Leland P./Lippitt, Ronald: Role Playing in Action. In: Developing Executive Skills (hrsg. von H.P. Merrill/E. Marting). New York 1958, S. 167 ff.

³⁾ Vgl. Sieber, Eugen H.: Das Planspiel betrieblicher Entscheidungen (Business Game) als Ausbildungs- und Führungsinstrument. In: Rationalisierung. 11. Jg., H. 2, 1960, S. 25 ff.; ders.: Das Planspiel unternehmerischer ..., a.a.O., S. 80 ff.

und die Verhältnisse von Unternehmung zu Unternehmung und von Umwelt zu Umwelt unterschiedlich sind, wird den Planspielen und Simulationstechniken größere Bedeutung zugewiesen. Durch Simulation, deren Grundlage die Modellbetrachtungen der Kybernetik mit mathematischer Formulierung ökonomischer Zusammenhänge sind, kann ein Bild von der Wirklichkeit der Unternehmung gegeben werden.¹⁾ "Je mehr Informationen über die allgemeine Entwicklung des Marktes, über den Marktanteil der einzelnen "Firmen", die Kostenstruktur, die finanzielle Position der Konkurrenten usw. gegeben werden, desto besser können die Entscheidungen der "Spieler" sein."²⁾ Dabei geht man bei der Durchführung eines Plan-spieles davon aus, daß die Auszubildenden in mehrere Spielgruppen aufgeteilt werden und jede dieser Gruppe zuerst Orientierungsinformationen (Zielfunktion, Kapital, Produktionskapazität, Investition, Bezugsstrategie, Personalpolitik, Konkurrenzsituation etc.) - bei festgelegten Ausbildungszielen - ihrer simulierten Unternehmung erhält.³⁾ Ausgehend von diesen Inputinformationen und der von der jeweiligen Gruppe zu formulierenden Unternehmenspolitik können dann alle weiteren Entscheidungen getroffen und an den Schiedsrichter bzw. an den Computer⁴⁾ weitergeleitet werden, wo dann die Folgen der Entscheidungen mit Hilfe des Spielmodells festgestellt und die Ergebnisse den Spielgruppen wieder zugeteilt werden. Für jeden Entscheidungsprozess steht der jeweiligen Spielergruppe ein begrenzter, knapp bemessener Zeitraum und unvollkommene Information zur Verfügung, was wiederum jeden Mitspieler zum aktiven Mitdenken, Handeln, zur Arbeitsteilung, Zusammenarbeit, zum rationalen Entscheidungstreffen usw. zwingt.

Nachteile, die mit dieser Methode verbunden sind, lassen sich in höhere Kosten, Unvollkommenheit und Starrheit der Modelle, das Füllen einer Vielzahl von Entscheidungen unter Zeitdruck, Vernachlässigung der Originalität der Entscheidungen, oberflächliche Behandlung von Einzelfragen, Überbetonung der quantitativen Faktoren usw. zusammenfassen.⁵⁾

¹⁾ vgl. eingehende Darstellung hierzu bei Kaimur, Sarzamin: Kybernetik ..., a.a.O., S. 81 ff.

²⁾ Sieber, Eugen H.: Das Planspiel betrieblicher ..., a.a.O., S. 27.

³⁾ Während Unternehmensspiele ("general management games") zur Vermittlung eines besseren Einblicks in die Gesamtbetriebssituation besonders geeignet sind, werden die sog. funktionalen Spiele ("functional games") speziell für die Weitergabe von bestimmten fachlichen Fertigkeiten angewendet. Vgl. Beach,

Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 366.

⁴⁾ Zu den Typen der Computerspiele, manuellen Spiele u.ä. vgl. ebenda.

⁵⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 224 ff.; Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 365 ff.

Trotz der angeführten Nachteile kann ein Planspiel gegenüber der Fallmethode einen größeren Ausbildungserfolg bieten. Denn bei dieser Lehrmethode haben die Teilnehmer die Möglichkeit, nicht nur innerhalb kurzer Zeit eine Entscheidung zu treffen, sondern auch deren Ergebnisse besser zu kontrollieren als bei der Fallmethode. Diese Möglichkeit zur Anwendung des Gesamtwissens unter kurzfristigem Feed-back der Ergebnisse kommt bei den Planspielen noch deutlicher zum Ausdruck, indem - ausgehend von zwei Spielgruppen - bei der Konfrontierung der Mitspieler die Aktionsentscheidungen der Spielergruppe 1 Reaktionsentscheidungen der Spielergruppe 2 hervorrufen, welche als Inputinformationen andererseits auf die Aktionsentscheidungen der Spielergruppe 1 einwirken. Daher kann man bei den Planspielen von einem geschlossenen Lernsystem sprechen, während bei den verschiedenen Formen der Fallmethode wegen des Fehlens der Rückkopplung der Ergebnisse das Lernsystem offen bleibt - von dem statischen Charakter der Fallmethode ganz zu schweigen.¹⁾²⁾

Die Grundidee der Methode der mehrgleisigen Unternehmensführung (Multiple Management oder Junior Board) läßt sich hauptsächlich auf die demokratische Einstellung der Amerikaner, die ständig wachsende Unternehmensgröße und die sich daraus ergebende Notwendigkeit der Delegation von Aufgaben nach unten und somit den Zwang zur Heranbildung von Nachwuchskräften zurückführen.³⁾ Diese Ausbildungsmethode besteht darin, daß Entscheidungen auf einzelne Gruppen von Mitarbeitern der unteren und mittleren Führungshierarchie übertragen werden, um sie damit mit Verantwortungen übergeordneter Führungsstufen vertraut zu machen.

Die Vorteile dieser Methode liegen darin, daß die Mitarbeiter mit wirklichkeitsbezogenen Aufgaben vertraut gemacht, zum Denken, Handeln und Entscheiden auf gegenwärtigen Positionen übergeordneter Führungshierarchie gezwungen, zur Erweiterung von

1) Vgl. u.a. Sieber, Eugen H.: Das Planspiel unternehmerischer ..., a.a.O., S. 89; Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 366 ff.; McGehee, William/Thayer, Paul W.: Training ..., a.a.O., S. 221 ff.; Andlinger, G.R.: Business Games - Play One! In: HBR, vol. 36, No. 2, 1958, S. 115 ff.; Kaimur, Sarzamin: Kybernetik ..., a.a.O., S. 83 f.

2) Die Planspiele können neben der Führungsausbildung auch noch für andere Zwecke wie Unterhaltung, Führungskräfteauswahl, unternehmerische Entscheidungsvorbereitungen und Forschung verwendet werden. Vgl. Arbeitskreis Gamber: Unternehmungsspiele und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Ausbildung an Hochschulen. In: ZfhF, 15. Jg., H. 4, 1963, S. 155 ff.

3) Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb ..., a.a.O., S. 98 ff.

generellem und speziellem Wissen und Können durch geplante Aufgabenstellung angeregt sowie zum Teamdenken bewegt werden. Demgegenüber treten auch Nachteile wie unsystematische und zufallsabhängige Stoffbehandlung, Beschränkung der Auszubildenden nur auf zuverlässige Mitarbeiter wegen den Informationsgeheimnissen und somit Störung der klaren Über- und Unterordnungsverhältnisse in der Führungshierarchie auf.¹⁾

Eine weitere aktive Lehrmethode der Gruppenausbildung ist das sog. Sensitivity Training (auch t-group training, d-group training oder action research genannt), welches in den letzten Jahren aufgrund intensiver Forschung der Verhaltenswissenschaft in den USA entwickelt wurde und heute in vielen Entwicklungsländern - wie bereits angeführt - neben den anderen Lehrmethoden aller Art verwendet wird. Diese Ausbildungsmethode eignet sich besonders für die Persönlichkeitsentfaltung der Führungskräfte und die Verbesserung deren Zusammenarbeit; sie ist jedoch mit höheren Ausbildungskosten verbunden.²⁾

D) Erfolgskontrolle der Führungsschulung

I. Die Kostenanalyse der Führungsausbildung

Obwohl eine befriedigende Messung der Erfolgskontrolle weder in der Theorie noch in der Praxis bis heute möglich ist, soll dennoch hier eine Analyse der Kosten und des Erfolges der Führungsausbildung vorgenommen werden.

Eine Kostenanalyse der Führungsschulung läßt sich - abgesehen von einigen Schwierigkeiten - relativ leichter als die Erfolgsuntersuchung durchführen.

Bei außerbetrieblichen Führungsprogrammen und -veranstaltungen lassen sich im großen und ganzen folgende auftretende Kosten zusammenfassen:³⁾

- Kursgebühren,
- Reisekosten und -spesen,
- Kosten für ausgefallene Arbeitsstunden,
- Minderleistungskosten (opportunity costs),
- anteilige Verwaltungskosten der Ausbildungsabteilung.

¹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 233 ff.; Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 359 f.; Whang, Chung: Development ..., a.a.O., S. 103 ff.

²⁾ McGehee, William/Thayer, Paul W.: Training ..., a.a.O., S. 204 ff.; Beach, Dale S.: Personnel: The Management ..., a.a.O., S. 367 ff.; Greening, Thomas C.: Sensitivity Training: Cult or Contribution? In: Personnel, vol. 41, No. 3, 1964, S. 18 ff. behandeln dies ausführlich.

³⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 258 ff.

Für innerbetriebliche Lehrgänge fallen im allgemeinen die nachstehenden Kosten an:

- Kosten der Lehrgänge und Ausbildungsabteilung (Honorar und Reisespesen der betriebsfremden Referenten; Gehälter für den betriebseigenen Ausbilder, die Mitarbeiter der Ausbildungsabteilung; Raumkosten; allgemeine Verwaltungskosten, Kosten für die Beschaffung von Lehrmaterial u.ä.);
- Kosten für ausgefallene Arbeitsstunden;
- Minderleistungskosten (opportunity costs);
- Kosten für sonstige Lehrgänge (Reisekosten und Tagesspesen der Auszubildenden usw.).

Die Kosten, die durch praktische Führungsschulung am Arbeitsplatz in den jeweiligen Betrieben entstehen und deren zuverlässige Erfassung zum Teil Schwierigkeit bereitet, können sich im allgemeinen zusammensetzen aus

- Kosten, die durch die von Vorgesetzten für die Unterrichtung der Mitarbeiter verwendeten Zeit entstehen;
- Kosten für ausgefallene Arbeitsstunden der auszubildenden Mitarbeiter;
- Kosten, die durch die Minderleistung der betreffenden Auszubildenden an den neuen Arbeitsplätzen verursacht werden;
- verwaltungsanteilige Kosten der Ausbildungsabteilung.

Die aufgewendete Zeit der Vorgesetzten für die Instruktion der auszubildenden Führungskräfte läßt sich in den meisten Fällen nicht zuverlässig erfassen. Bei den Kosten für ausgefallene Arbeitsstunden und vor allem für Minderleistungen während der Einarbeitungszeit an den reinen Ausbildungsstellen der Lernenden hat man dieselben Erfassungsschwierigkeiten.

Die verwaltungsanteiligen Kosten der Ausbildungsabteilung können dann erfaßt und zugerechnet werden, wenn die Mitarbeiter dieser Ausbildungsabteilung kontinuierlich über ihren Zeitverbrauch Information geben.

Kurz gesagt läßt sich ein wesentlicher Teil der Ausbildungskosten deswegen nicht erfassen, weil sich die Kosten für die Förderung einer Führungskraft zumeist über Jahrzehnte verteilen. Außerdem gelingt es in den meisten Fällen nicht, eine bestimmte Kostengröße eines großen Teils der Ausbildungsaufwendungen zufriedenstellend zu ermitteln, da noch nicht feststeht, für welchen endgültigen Einsatz der Mitarbeiter aus- und weitergebildet wird.¹⁾ Demzufolge bleibt lediglich die Möglichkeit,

¹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanna-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, a.a.O., S. 113 ff.; dews.: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 261.

die laufenden Kosten für die Erhaltung, Regeneration und Leistungssteigerung der Auszubildenden auf gesamtbetrieblicher und außerbetrieblicher Ebene zu ermitteln. Damit kann einigermaßen der erste Schritt zur Kontrolle der Ausbildungsmaßnahmen getan werden.

Diese verhältnismäßig einfache Kostenerfassung und -zurechnung kann jedoch in vielen Entwicklungsländern nicht erfolgreich durchgeführt werden, da in den meisten Fällen Ausbildungsabteilungen, fähige Ausbilder, eine entwickelte Kostenrechnung und zuverlässige Personalstatistiken - wie mehrfach betont - bei den einheimischen Unternehmen noch fehlen.

Da der Umfang der Ausbildungsmaßnahmen auch in den Entwicklungsländern ständig zunimmt, müssen diese angeführten, wesentlichen Voraussetzungen erfüllt werden. Das bedeutet also, daß die Ausbildungsfunktion wie jede andere unternehmerische Funktion durch Kostenerfassung und -zurechnung sowie durch Überwachung der Erfolge kontrolliert werden muß, denn sonst lassen sich keinerlei Anhaltspunkte für die wirtschaftliche Durchführung aller Ausbildungsmaßnahmen gewinnen.¹⁾²⁾

II. Schwierigkeiten der Erfassung und Messungsmethoden des Ausbildungserfolges

1. Erfassungsschwierigkeiten

Daß eine direkte Erfolgsmessung der Führungsausbildung auch in den Industrieländern - von den Entwicklungsländern ganz zu schweigen - so gut wie unmöglich ist, läßt sich auf folgende Ursachen zurückführen:³⁾

Erstens können die gleichen Maßnahmen der Führungsaus- und -weiterbildung nicht bei allen Führungskräften zu demselben Erfolg führen und zweitens können die Erfolge der Führungsschulung in der Regel nur langfristig eintreten. Weiter hängen Anwendungserfolg und Anwendungsdauer auch von mehreren ausbildungsfremden Faktoren ab, die manchmal eine so gewichtige Rolle spielen, daß eine Isolierung des Ausbildungserfolges kaum möglich ist. Außerdem tritt der Ausbildungserfolg nur dann ein, wenn der Auszubildende sein erworbenes Wissen auch in die Tat umsetzt.

¹⁾ Auf den Investitionscharakter der Führungsausbildung wurde bereits eingegangen. Vgl. hierzu S. 66 ff. unserer Ausführungen.

²⁾ Es sei auch erwähnt, daß die Führungsausbildungsmaßnahmen für die Entwicklungsländer vorwiegend von den jeweiligen Staaten selbst, nationalen und internationalen Firmen und durch Ausbildungshilfe der Industrieländer finanziert werden. Vgl. auch S. 117 ff. dieser Arbeit.

³⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 265 ff.

sen kann. Der Umfang der Anwendung wird jedoch nicht nur von den Auszubildenden bestimmt, sondern vielmehr auch von deren Vorgesetzten, sonstigen Umständen der Unternehmung und natürlich von der Umwelt. Demzufolge sollte man eine nicht eingetretene Leistungssteigerung nicht unbedingt als Mißerfolg der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bewerten.

Eine Messung des Ausbildungserfolges kann dann möglich sein, wenn klare Aus- und Weiterbildungsziele und geeignete Messungsmethoden vorhanden sind. Daran fehlt es aber in den meisten Entwicklungsländern noch. Außerdem können Rentabilität und Wirtschaftlichkeit keineswegs den einzigen Maßstab für Aus- und Weiterbildungserfolg bilden, während andere Einflußgrößen für die Bestimmung dieses Erfolges wiederum durch die gängigen unternehmerischen Erfolgsmaßstäbe schlecht meßbar sind.

Aus den angeführten Ursachen ist zu entnehmen, daß eine präzise Erfolgskontrolle auch in der Zukunft weder in den Industrieländern noch in den Entwicklungsländern möglich sein wird. Das soll jedoch keineswegs bedeuten, daß auf eine möglichst in begrenztem Umfang durchzuführende Kontrolle der Führungsausbildung von vorneherein verzichtet werden kann.¹⁾

2. Methoden zur Messung des Ausbildungserfolges

Die bisher entwickelten und angewendeten Methoden für die Messung des Führungsaus- und -weiterbildungserfolges lassen sich im wesentlichen wie folgt klassifizieren:²⁾

1. objektive und subjektive,
2. mittelbare und unmittelbare,
3. vorübergehende und endgültige,
4. spezifische und summarische.

Zu den objektiven Methoden gehören diejenigen, die beispielsweise an die quantifizierbaren Leistungen oder das ermittelbare Lernergebnis bei den Auszubildenden anknüpfen. Man könnte vielleicht dafür den durch die Prüfung feststellbaren Lernerfolg bei Ausschaltung der Zufallsergebnisse und die Mitarbeiterbeurteilungen (bei letztgenanntem sind jedoch subjektive Merkmale nicht ausgeschlossen wie z.B. die subjektive Wertvorstellung des Beurteilers) als Beispiele nennen.

¹⁾ Vgl. auch Nagel, Kurt: Die innerbetriebliche ..., a.a.O., S. 147

²⁾ Diese Klassifizierung lehnt sich an die Ausführungen von McGehee, William/Thayer, Paul W.: Training in ..., a.a.O., S. 261 ff.

Als subjektive Methoden der Erfolgsanalyse kann man die Befragung der Ausgebildeten, Ausbilder, der Vorgesetzten u.ä. bezeichnen.¹⁾

Unmittelbare bzw. direkte Methoden können objektiver wie subjektiver Natur sein (z.B. Erfassung von Mehrleistungen bzw. Ermittlung von Prüfungsergebnissen etc.).

Zu den mittelbaren bzw. indirekten Methoden könnte man die Befragung Dritter (subjektiv) bzw. die statistische Datenanalyse (objektiv) in den Ausbildungsabteilungen der geschulten Teilnehmer (z.B. Ausschuß, Fehlerhäufigkeit, Streitfälle usw.) zählen.

Provisorische oder vorübergehende Lernresultate können gleich nach Beendigung des jeweiligen Führungsprogrammes erfaßt werden, während endgültige Lernergebnisse mit Hilfe eines später vorzunehmenden Soll-Ist-Vergleiches des erzielten Erfolges und dessen Erhaltung auf die Dauer bestimmt werden.²⁾

Nicht zuletzt lassen sich spezifische Verfahren (z.B. Feststellung von einzelnen Haltungs-, Verhaltens- und Leistungskriterien) und summarische Messungsmethoden wie Ermittlung der Gesamtleistung der Unternehmung bzw. deren Teile oder globale Haltungs- und Verhaltensänderung der geschulten Mitarbeiter und der daraus resultierenden Rückwirkung auf die Unternehmensführung anwenden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Erfolgsmessung des Wissens- und Könnenszuwachses der geschulten Mitarbeiter, die Zielerreichung der Führungsausbildung - was die ständige Überprüfung vor und nach den Führungsprogrammen voraussetzt - durch Mitarbeiterbeurteilungen und Stellenbeschreibungen durchgeführt werden kann. Denn anhand dieser bereits behandelten Mitarbeiterbeurteilungen und Stellenbeschreibungen ist in gewissem Umfange zu erkennen, inwieweit die bereits geschulten Führungskräfte den gestellten Anforderungen gerecht werden, d.h. dadurch kann festgestellt werden, ob eine Leistungssteigerung und Verhaltensverbesserung der Ausgebildeten eingetreten ist.

Der Wissens- und Könnenszuwachs, die Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit bzw. der Verhaltensweise der geschulten Teil-

¹⁾ Vgl. auch Griesshaber, Hans: Amerikanische ..., a.a.O., S. 128 ff.

²⁾ Vgl. auch Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 270.

nehmer (sie liegt dann vor, wenn eine Verringerung des Unterschiedes zwischen wirklicher und eingetretener Verhaltensweise erzielt wird) können auch durch Fallstudien, Rollenspiele, Planspiele sowie sonstige Prüfungsergebnisse bestimmt werden.¹⁾

Mittels individueller Schulung am Arbeitsplatz oder außerhalb der Unternehmung können ebenso die Leistungsbeurteilungen der Absolventen überprüft werden. Insbesondere in den USA werden von der Wissenschaft und Praxis entwickelte Methoden zur Messung von Führungsverhalten, die auf die behavioristische Schule²⁾ zurückgehen und die Verhaltensänderung der geschulten Mitarbeiter mit einem gewissen Grad an Zuverlässigkeit feststellen, angewandt. Ohne nun aber an dieser Stelle auf die einzelnen Methoden einzugehen, läßt sich feststellen, daß sie auf die Entwicklungsländer gegenwärtig schwer übertragbar sind. Denn die Anwendung solcher Methoden in den Entwicklungsländern wird in diesem Falle wegen der hohen Anforderungen an das Urteilsvermögen der Ausbilder, sonstige Beurteiler und dem Vorhandensein erfahrener Psychologen und Psychoanalytiker - die in diesen Ländern noch fehlen - sowie hinsichtlich der hohen Kosten in Frage gestellt.

Zur Beurteilung des Erfolges der Ausbildung können ebenso andere Maßstäbe wie Qualitätsverbesserung, Umsatz, Herstellkosten, Umfang des Ausschusses, Reparaturen und Sachschäden, Häufigkeit von Betriebsunfällen, Fluktuation usw. herangezogen werden. Diese globalen Kriterien sollten jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß das jeweilige Resultat zumeist von einer Reihe von anderen Faktoren beeinflusst wird. Folglich dürfen derartige Vergleichsgrößen nur zusätzlich zu den bereits erwähnten Methoden für die Messung des Erfolges der Ausbildung mit Vorsicht und in gewissem beschränkten Umfang verwendet werden.³⁾

Ein Vergleich zwischen der Produktivitätssteigerung durch Füh-

1) Eine zuverlässige Messung des Wissenszuwachses bei den ausgebildeten Führungskräften setzt die Beachtung folgender Erfordernisse voraus:

1. measures after training without a control group
2. measures before and after training without a control group
3. measures after training with a control group
4. measures before and after training with a control group."

2) McGehee, William/Thayer, Paul W.: Training..., a.a.O., S. 277.

3) Die prominentesten Vertreter dieser Schule sind J.B. Watson, K.S. Leshley, E.C. Tolman etc. Vgl. hierzu Kaimur, Sarzamin: Kybernetik ..., a.a.O., S. 12.

Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen ..., a.a.O., S. 270 ff.

rungsbildung und deren Kosten kann auch zumindest einen Einblick in den Ausbildungserfolg geben. Empirische Untersuchungen über Produktivitätsfortschritte mit Hilfe der Führungsschulung - wie schon dargestellt -¹⁾ liegen auch in einigen Entwicklungsländern vor. Aber die große Schwierigkeit liegt darin, daß - abgesehen von der Fehlerhaftigkeit und mangelnden Isolierbarkeit der ausbildungsunabhängigen Einflußfaktoren der ermittelten Daten über Produktivitätssteigerung - Aufwendungen²⁾ weder für außerbetriebliche noch für innerbetriebliche Ausbildungsmaßnahmen in den Entwicklungsländern existieren.³⁾ Hierfür sind verständlicherweise derartige Förderungsmaßnahmen dieser Länder noch zu jungen Datums.

Werden nach Kelly wissenschaftliche Forschungen über das Verhältnis zwischen der Produktivität einer Unternehmung und der Qualität der Führungsbildung ihrer leitenden Mitarbeiter durchgeführt, dann könnte man den Ausbildungserfolg quantifizieren. Vorausgesetzt, daß für derartige Erwägungen eine Anzahl von Unternehmen bzw. Abteilungen zur Verfügung steht, die das gleiche Produkt mit vollkommen gleichen Mitteln herstellt, d.h. mit gleichen Rohstoffen und der gleichen Arbeitsleistung in den betreffenden Arbeitsgruppen usw., dann wäre folgendermaßen vorzugehen: Es werden die in Frage kommenden Führungskräfte der einen oder anderen Unternehmung bzw. Abteilung weitergebildet und dann die Produktivitätssteigerungen gemessen und in Relation zur Art der Führungsweiterbildung, auf die sie zurückzuführen sind, gesetzt. Es wäre jedoch wirklichkeitsfremd, Experimente von solch einer wissenschaftlichen Präzision zu erwarten.⁴⁾

¹⁾ Vgl. auch S. 72 ff. unserer Ausführungen.

²⁾ Will man einen Überblick über die Ausbildungskosten in den Industrieländern gewinnen, so betragen z.B. schätzungsweise in den USA die Gesamtaufwendungen der Industrieunternehmen - obwohl es auch hier keine Untersuchungen über die Ausbildungskosten der einzelnen Unternehmen gibt - für die praktische und theoretische Führungsbildung der Mitarbeiter im Jahre 1965 insgesamt 4,5 Mrd. Dollar, d.h. etwa die Hälfte dessen, was die Hochschulen der USA jährlich kosten. Vgl. o.V.: Blick nach USA. In: Rationalisierung, 17. Jg., H. 6, 1966, S. 143.

³⁾ Wie schon behandelt, gibt es nur einige Beispiele über Kosten von einzelnen Lehrgängen pro Teilnehmer, was für solche Überlegungen nicht ausreicht. Vgl. hierzu auch S. 117 ff. dieser Arbeit.

⁴⁾ Vgl. Kelly, Joe: Management ..., a.a.O., S. 79.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß wegen der Mängel und Unzulänglichkeiten aller heutigen zur Verfügung stehenden Messungsmethoden keine zuverlässige Beziehung zu Kosten und Erfolg der Ausbildungsmaßnahmen hergestellt werden kann.¹⁾ Somit ergibt sich die Notwendigkeit, rational verifizierbare und kommunizierbare wissenschaftliche Methoden für die Messung der Ausbildungserfolgskontrolle zu entwickeln.²⁾

¹⁾ Deshalb können beide Größen gegenwärtig nur unabhängig voneinander behandelt werden.

²⁾ Ähnlich wie der zweite Teil den Mittelpunkt dieser Arbeit darstellt, rückt in diesem dritten Teil die Planung in den Vordergrund, so daß Organisation, Methoden und Erfolgskontrolle der Führungsausbildung nur kurz behandelt werden konnten.

Literaturverzeichnis

1. Bücher und selbständige Schriften

- Abawi, Khalil A. Der Kampf des Pachtunischen Volkes um die Unabhängigkeit seiner Heimat Pachtunistan. Ein Selbstbestimmungsproblem in Zentralasien. Diss. Freiburg 1962.
- Abel, Martin Dynamische Wirtschaftsführung. Wiesbaden 1961.
- Abraham, Karl Wirtschaftspädagogik. Heidelberg 1960.
- Allen, G.C. A Short Economic History of Japan, 1867 - 1937. London 1946.
- Allen, Louis A.: The Management Profession. New York 1964.
- Argyle, Michael
Smith, Trevor Training Managers. London 1962.
- Aster, Ernst von Geschichte der Philosophie. Stuttgart 1963.
- Baade, Fritz Der Wettlauf zum Jahre 2000. Paradies oder Selbstvernichtung. Oldenburg 1960.
- Ders. Welternährungswirtschaft. Hamburg 1956.
- Balandier, Georges Etude inter-disciplinaire et contribution de l'antropologie, changements techniques, économiques et sociaux. Paris 1958.
- Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. 8th print., Cambridge, Mass. 1950 (1st ed. 1938).

- Bass, Bernard M. Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. New York 1965.
- Beach, Dale S. Personnel: The Management of People at Work. New York 1965.
- Behrendt, Richard F. Soziale Strategie für Entwicklungsländer. Entwurf einer Entwicklungssoziologie (Welt im Werden, hrsg. von P. Bertaux/I. Grubrich). Frankfurt/Main 1965.
- Bennett, Willard E. Manager Selection, Education and Training. New York 1959.
- Birket-Smith, K. Geschichte der Kultur. Eine allgemeine Ethnologie. Zürich 1948.
- Blough, Roy International Business: Environment and Adaption. New York 1966.
- Boeke, J. H. Economics and Economic Policy of Dual Societies. New York 1953.
- Boulding, K.E. The Organizational Revolution. New York 1953.
- Bouquet, A.C. Comparative religion. London 1954.
- Bradburn, Norman M. The Managerial Role in Turkey. A Psychological Study. Unveröffentl. Diss. Cambridge, Mass. 1960.
- Brodie, M.B. The Pakistan Administrative Staff College. O.O. 1964.
- Cantor, Nathaniel The Learning Process for Managers. New York 1958.
- Caroe, Olaf The Pathans 550 B.C. - A.D. 1957. London 1962.

- Clark, Charles H. Brainstorming. Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung. Aus dem Englischen übersetzt von B. Wimmer. München 1966.
- Clark, Colin The Conditions of Economic Progress. London 1957.
- Correa, H. The Economics of Human Resources. Amsterdam 1963.
- Crozier, Michel The Bureaucratic Phenomenon. London 1964.
- Dahrendorf, Ralf Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie. München 1967.
- Dean, Joel Managerial Economics. 13th print., New York 1964 (1st print. 1951).
- Deutsche Stiftung für
Entwicklungsländer
(Hrsg.) Probleme der kontinuierlichen Ausbildung von Führungskräften aus Entwicklungsländern in Deutschland und anderen westlichen Staaten. Berlin 1962.
- Deverell, C.S. Business Administration and Management. London 1965.
- Drucker, Peter F. Die Praxis des Management (Orig.: The Practice of Management 1956). 4. Aufl., Düsseldorf 1964.
- Dustan, Jane
Makanowitzky, Barbara Training Managers Abroad (hrsg. von Council for International Progress in Management). Bd. I und II, New York 1960.
- Edding, Friedrich Ökonomie des Bildungswesens. Lehren und Lernen als Haushalt und als Investition. Freiburg 1963.
- Einstein, Albert Mein Weltbild (hrsg. von C. Seelig). Berlin 1966.

- Faßbender, Siegfried Die Führungskräfte im Unternehmen. Essen 1957.
- Firth, Raymond Primitive Economics of the New Zealand Maori. New York 1929.
- FIZ (Hrsg.) Untersuchung über Voraussetzungen und Möglichkeiten, von deutscher Seite beim Aufbau eines systematischen technisch-gewerblichen Ausbildungswesen in Entwicklungsländern mitzuwirken. Bd. IV: Brasilien. Aachen 1965.
- Flory, Charles D. (Hrsg.) Managers for Tomorrow. New York 1965.
- Fourastié, Jean Die große Hoffnung des Zwanzigsten Jahrhunderts (Orig.: Le Grand Espoir du XXe Siècle, 1949). Übersetzt von D. Lutz. Köln-Deutz 1954.
- Fromm, Erich Sigmund Freuds Sendung (Orig.: Sigmund Freud's Mission, 1959). Übersetzt von A.R.L. Gurland. Frankfurt/Main 1961.
- Galbraith, John Kenneth The New Industrial State. Boston 1967.
- Ders. Economic Development. Cambridge, Mass. 1964.
- Ghaussey, A. Ghanie Das Genossenschaftswesen in den Entwicklungsländern (hrsg. von E. Tuchtfeldt). Freiburg 1964.
- Giersch, Herbert Allgemeine Wirtschaftspolitik. Bd. 1, Wiesbaden 1961.
- Gordon, Robert A. Business Leadership in the large Corporation. Washington D.C. 1945.
- Griesshaber, Hans Amerikanische Schulungsmethoden in betrieblicher Menschenführung - eine Darstellung und Kritik. Diss. Mannheim 1959.

- Gutenberg, Erich Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. II: Der Absatz. 6. Aufl., Berlin 1963.
- Ders. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Krefeld 1957.
- Hacon, R. J. Management Training - Aims and Methods. London 1961.
- Häusler, Joachim Personalpolitik und Betriebsorganisation. Stuttgart 1966.
- Harbison, Frederick
Ibrahim, I.A. Human Resources in Egyptian Enterprise. New York 1958.
- Harbison, Frederick
Myers, Charles A. Education, Manpower, and Economic Growth. Strategies of Human Resource Development. New York 1964.
- Ders. Management in the Industrial World. An International Analysis. New York 1959.
- Heinen, Edmund Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Schriftenreihe: Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis (hrsg. von E. Heinen). Bd. 1, Wiesbaden 1966.
- Higgins, Benjamin Economic Development. New York 1959.
- Hill, Samuel E.
Harbison, Frederick Manpower and Innovation in American Industry. Princeton 1959.
- Hirschmann, Albert O. Die Strategie der wirtschaftlichen Entwicklung (Orig.: The Strategy of Economic Development. New Haven 1958). Übersetzt von H. Körner/Ch. Uhlig, hrsg. von K. Schiller, Bd. 13, Stuttgart 1967.
- Höhm, Reinhard Stellenbeschreibung und Führungsanweisung. Bad Harzburg 1966.

- Hoselitz, Bert F. Sociological Aspects of Economic Growth. Glencoe 1960.
- Huntington, E. The character of races. New York 1924.
- Ders. Civilization and Climate. New Haven 1915.
- Hurley, Morris E. Business Administration. 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J. 1960, 2nd print. 1962 (1st ed. 1953).
- IIM, Ahmedabad (Hrsg.) Management Development . O.O. 1965.
- Ders. Need for Management Education O.J.
- ILO (Hrsg.) UN Special Project Fund, Item 2 on the Agenda of the Governing Body. Genf, Februar-März 1958.
- Junkerstorff, Kurt Internationaler Grundriß der wissenschaftlichen Unternehmensführung. Berlin 1964.
- Junkerstorff, Kurt
Gast, Walter Grundzüge des Management. Wiesbaden 1960.
- Kaimur, Sarzamin Kybernetik und Unternehmensführung (unveröffentl. Diplomarbeit). Nürnberg 1966.
- Klimburg, Max
. Afghanistan. Das Land im historischen Spannungsfeld Mittelasiens. Wien 1966.
- Krech, David Individual in Society. New York 1962.
- Crutchfield, Richard S.
Ballachey, Egerton L.
- Kulhavy, E. Operations Research. Die Stellung der Operationsforschung in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1963.
- Lewis, W. Arthur The Theory of Economic Growth. 5. Aufl., London 1961 (1. Aufl. 1955).

- Mangrulkar, G.Y. Management Planning and Training in TISCO. O.J.
- Ders. Supervisory Training in TISCO. O.J.
- Martin-Bates, J.P. The Administrative Staff College in the U.K. and in the Developing Countries. Genf 1963.
- Marx, August Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft. Baden-Baden 1963.
- McClelland, David C. Die Leistungsgesellschaft. Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung (Orig.: The Achieving Society, Princeton, N.J. 1961), hrsg. von I.Y.Wendt/G. Fleischmann), übersetzt von I.Y. Wendt/M.Grund. Stuttgart 1966.
- McGehee, William Training in Business and Industry. New York 1961.
- McGregor, Douglas The Human Side of Enterprise. New York 1960.
- Megginson, Leon C. Personnel: A Behavioral Approach to Administration. Homewood, Ill, 1957.
- Mellerowicz, Konrad Unternehmenspolitik. Bd. II, Freiburg 1963.
- Meyer, Lothar Probleme der betrieblichen Schulung, insbesondere des Unternehmensnachwuchses. Diss. Berlin 1962.
- Muddathir, Ahmed Der soziale Rahmen der Industrialisierung in den Entwicklungsländern. Hannover 1965.
- Müller, Kurt Über Kalkutta nach Paris? Hannover 1964.
- Myers, Charles A. Labor Problems in the Industrialization of India. Cambridge, Mass. 1958.

- Nagel, Kurt Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen. Diss. Nürnberg 1968.
- Näid, Helga Management-Training. Berufsbildungsmaßnahmen für Führungskräfte der Wirtschaft und Verwaltung in Großbritannien. Freiburg 1964.
- Nordsieck, Fritz Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2. Aufl., Stuttgart 1955 (1. Aufl. 1934).
- Packard, Vance Die Pyramidenkletterer (Orig.: The Pyramid Climbers. N.Y. 1962). Übersetzt von H. Jordan, 1. Aufl., Düsseldorf 1963.
- Parsons, Talcott Soziologische Theorie (Orig.: Essays in Sociological Theory, Glencoe, Ill. 1954). Hrsg. von H. Maus/F. Fürstenberg, übersetzt von B. Mitchell, Neuwied am Rhein 1964.
- Parsons, Talcott Economy and Society. Glencoe, Ill. 1956.
- Smelser, N.J.
- Pazhwak, Rahman Pakhtunistan. O.J.
- Pöhlmann, Gerhard Der Prozeß der Unternehmensführung. Schriftenreihe: Die Unternehmung im Markt, Bd. 11 (hrsg. von H. Linhardt). Berlin 1964.
- Reh, Willi F. Ausbildung unternehmerischer Führungskräfte der Entwicklungsländer. RKW-Schriftenreihe "Handbuch der Rationalisierung" (hrsg. von RKW), Nr. 9. Heidelberg 1966.
- Ders. Aktuelle Aspekte der Produktivitätssteigerung in Entwicklungsländern (hrsg. von CDG). Köln 1965.

- RKW (Hrsg.) Führungskräfte für die Wirtschaft. Praktiken und Methoden der Aus- und Weiterbildung in den USA und ihre Nutzenanwendung in der Bundesrepublik. Düsseldorf 1962.
- Rockola, David R. Management Development. Grundlagen und Methoden der innerbetrieblichen Förderung von Führungskräften in den USA. Diss. München 1961.
- Roethlisberger, F.J. Management and Morale. 9th print., Cambridge, Mass. 1950 (1st print. 1941).
- Roethlisberger, F.J. Management and the Worker. Cambridge, Mass. 1956.
- Dickson, W.J.
- Rohracher, Hubert Einführung in die Psychologie. Wien 1965.
- Rostow, W.W. The Stages of Economic Growth. A Non-Communist Manifesto. 6th print., Cambridge 1961 (1st print. 1960).
- Rühl, A. Vom Wirtschaftsgeist im Orient. Leipzig 1925.
- Schäfer, Erich Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 6. Aufl., Köln 1966.
- Scherke, Felix Betriebsknigge. Konstanz 1955.
- Schleuchzer, R. Der Faktor Mensch in der Betriebswirtschaftslehre. Bern 1957.
- Schmidt, Herbert B. Die Fallmethode. Eine einführende Darstellung. Essen 1958.
- Schmidt-Karlsruhe, Walter Das erfolgreiche Führen in Technik und Wirtschaft. 3. Aufl., Düsseldorf 1962 (1. Aufl. 1959).

- Schmölders, Günter Geschichte der Volkswirtschafts-
lehre. Überblick und Leseproben.
Reinbeck 1962.
- Schönfeld, Hanns-Martin Die Führungsausbildung im be-
trieblichen Funktionsgefüge.
Theoretische und praktische Grund-
lagen. Wiesbaden 1967.
- Ders. Führungsausbildung im Betrieb.
Die innerbetriebliche Ausbildung
von Führungskräften und Führungs-
nachwuchs. Wiesbaden 1961.
- Schultz, Theodore W. The Economic Value of Education.
New York 1963.
- Schumpeter, Joseph A. Theorie der wirtschaftlichen Ent-
wicklung. 5. Aufl., Berlin 1952
(1. Aufl. 1911).
- Siemens, A.G. (Hrsg.) Führungskräfte im Unternehmen.
O.O. 1966.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York
1961.
- Ders. The New Science of Management
Decision. New York 1960.
- Specht, Karl G. Förderung des Nachwuchses. Be-
triebliche Fortbildungsmaßnah-
men in der Deutschen Wirtschaft.
RKW-Schriftenreihe Betriebsfüh-
rung und Fortbildung, BF 5,
Frankfurt 1962.
- Stefanic-Allmayer, Karl Die Technik der Entscheidungsbil-
dung. München 1964.
- Stegmann, Gerhard Die statistische Erfassung und
die betriebswirtschaftliche Be-
deutung des Arbeitsplatzwechsels.
Berlin 1965.

- Tawney, R.H. Religion and the Rise of Capitalism. A Historical Study. London 1927.
- Ulrich, Hans
Staerkle, Robert Personalplanung. Köln 1965.
- UN (Hrsg.) Science and Technology for Development. Bd. IV, New York 1963.
- Ders. Economic Survey of Asia and the Far East 1957. Bangkok 1958.
- Ders. Processes and Problems of Industrialization in Underdeveloped Countries. New York 1955.
- Urwick, Lyndall F. Ausbildung der Führungskräfte in der amerikanischen Wirtschaft (Orig.: Management Education in American Business). Hrsg. vom Arbeitswissenschaftlichen Institut des REFA e.V., 1. Sonderheft. Darmstadt 1955.
- Vaizy, J. The Economics of Education. London 1962.
- Vente, Rolf E. Die Technische Hilfe für Entwicklungsländer (hrsg. von CDG). Bd. I, Baden-Baden 1961.
- Walton, Scott D. American Business and its Environment. New York 1966.
- Weber, Max Die Protestantische Ethik. München 1965.
- Ders. Wirtschaft und Gesellschaft. Köln 1964.
- Ders. Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Bd. I, Tübingen 1963.

- Whitehead, T.N. Leadership in a Free Society.
Cambridge, Mass. 1936.
- Whyte, W.W. The Organization Man. New York 1956.
- Winkler, Hans-Joachim Die Entwicklungsländer (hrsg. von
Otto-Suhr-Institut an der Freien
Universität Berlin und Landeszentrale
für politische Bildungsarbeit). 2.
Aufl., Berlin 1967 (1. Aufl. 1961).
- Wittmann, W. Unternehmung und unvollkommene In-
fomration. Köln 1959.
- Woytinski, W.S./Woytinski, World Population and Production.
E.S. New York 1953.

Nachtrag

INSEAD (Hrsg.): Das Studienjahr 1965 - 1966

- Pigors, Paul/Pigors, Faith The Incident Process Case,
Studies in Management Development,
Washington D.C. 1955.
- Sieber, Eugen H. Die personelle Seite, ein Kern-
problem der Entwicklungshilfe. In:
Personelle Fragen der Entwicklungs-
hilfe. Hamburg 1961, S. 18 - 35.

2. Aufsätze in Sammelwerken, Zeitschriften und Zeitungen

- Albach, Horst Unternehmensführung und Unternehmens-
forschung. In: Rationalisierung, 17. Jg.,
H. 1, 1966, S. 2 - 5.
- Allen, Louis A. The Problem-Solving Conference. In:
Developing Executive Skills. New Patterns
for Management Growth (hrsg. von H.F.
Merrill/E. Marting). New York 1958,
S. 148 - 157.
- Allen, Norman The Appraisal and Coaching Program. In:
Swain, Philip B. Developing Executive Skills. New Patterns
for Management Growth (hrsg. von H.F.
Merrill/E. Marting). New York 1958,
S. 275 - 281.
- Andlinger, G.R. Business Games - Play One! In: HBR, vol.
36, No. 2, 1958, S. 115 - 125.
- Arbeitskreis Gamer Unternehmungsspiele und ihre Bedeutung
für die betriebswirtschaftliche Ausbil-
dung an Hochschulen. In: ZfhF, 15. Jg.,
H. 4, 1963, S. 149 - 190.
- Ardoino, J. Le Psychodrame (ou Role-playing), In-
strument de Formation. In: MI, Nr. 5/6,
1964, S. 3 - 12.
- Avery, Ronald W. Training Managers for Developing Lands.
In: New Commonwealth. Eine Berichtsfol-
ge vom 7.2. - 4.4.1955, S. 117 - 118,
185 - 188, 223 - 224, 275 - 276, 332 -
335.
- Bales, Robert F. Das Problem des Gleichgewichts in klei-
nen Gruppen. In: Moderne amerikanische
Soziologie (Hrsg. von H. Hartmann).
Stuttgart 1967.
- Becket, James Es ist schlimm bestellt um die Welt-
wirtschaft. In: Das Baugerüst, 1/2/1968,
S. 11 - 23.

- Behrendt, Richard F. Zellen und Träger des gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses. In: Fragen der Entwicklungshilfe aus soziologischer Sicht. Bericht von einer Tagung der Deutschen UNESCO-Kommission und der Friedrich-Ebert-Stiftung. Nachdruck Köln 1964 (erster Druck 1960).
- Bennett, Willard E. Master Plan for Management Development. In: HBR, vol. 34, No. 3, 1956, S. 71 - 84.
- Bläsch, Hans Die Ausbildung und Fortbildung der Führungskräfte. In: HdPs, Bd. 9: Betriebspsychologie (hrsg. von A. Mayer/B. Herwig). Göttingen 1961, S. 556 - 568.
- Fleischer, Knut Die Verwendung aktiver Lehrmethoden bei der Betriebsführungsschulung. In: ZfB, 29. Jg., Nr. 7, 1959, S. 432 - 442.
- Bombach, Gottfried u.a. Wirtschaftswachstum und Stabilität. In: Wachstum und Konjunktur. Darmstadt 1960, S. 7 - 109.
- Bradford, Leland P.
Lippitt, Ronald Role Playing in Action. In: Developing Executive Skills. New Patterns for Management Growth (hrsg. von H.F. Merrill/E. Marting). New York 1958, S. 167 - 182.
- Braun, Robert Management and Industrial Development for an expanding Market. In: IPCCIOS I, Manila 1962, S. 322 - 327.
- Chau, Th. Hon Organizational Changes in the shift from highly personalised to professional management. In: IPCCIOS I, Manila 1962, S. 75 - 93.

- Chewning, David L. The Transference of Management Techniques. In: IHM (hrsg. von K.E. Ettinger). New York 1965, S. 70 - 78.
- Chowdhry, Kamla Kapur Social and Cultural Factors in Management Development in India. In: Management Development Series: No. 5 (hrsg. von ILO). Genf 1966, S. 52 - 65.
- The Cleveland Electric Illuminating Company Training your Understudy. In: Developing Executive Skills. New Patterns for Management Growth (hrsg. von H.F. Merrill/E.Marting). New York 1958, S. 111 - 123.
- Davis, Keith Managing Productivity in Developing Countries. In: MI, No. 2, 1964, S. 65 - 72.
- Dülfer, Eberhard Betriebswirtschaftliche Probleme in den Entwicklungsländern. In: Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik. Nürnberger Hochschulwoche 27. - 30. November 1962 (hrsg. von E.H. Sieber), H. 21, Berlin 1963, S. 151 - 178.
- Elphik, R.M. Developing managers for developing countries. In: The Manager, August 1964, S. 43 - 45.
- Ettinger, Karl E. Foreword. In: IHM (hrsg. von K.E. Ettinger). New York 1965.
- Ghurani, Izzat I. Elements of Manpower Planning in Underdeveloped Economies. In: Southwestern Social Science Quarterly, Dez. 1965, S. 236 - 243.
- Gordon, Paul J. Objectives for Education in Administration. In: MI, No. 4/5, 1967, S. 27 - 35.

- Greening, Thomas C. Sensitivity Training: Cult or Contribution? In: Personnel, vol. 41, No. 3, 1964, S. 18 - 25.
- Hagen, Everett E. A Framework for Analyzing Economic and Political Change. In: Development of the Emerging Countries. An Agenda for Research (hrsg. von The Brookings Institution). 4th print., Washington D.C. 1965, S. 1 - 38 (1st print. 1962).
- Haider, Michael L. Tomorrow's Executives: A Man for All Countries. In: CJWB, vol. , No. 1, 1966, S. 107 - 113.
- Harbison, Frederick The Prime Movers of Innovation. In: Education and Economic Development (hrsg. von C.A. Anderson und C.A. Baumann). Chicago 1965, S. 229 - 239.
- Harle, Robert Management Training in a new Country. In: The Manager, April 1963, S. 36 - 37.
- Hoffmann, Walther G. Industrialisierung. In: HdSW, Bd. 5, 1956, S. 224 - 238.
- Horowitz, Morris A. High-Level Manpower in the Economic Development of Argentina. In: Manpower and Education (hrsg. von F. Harbison/Ch. A. Myers). New York 1965, S. 1 - 36.
- Hoselitz, Bert F. Noneconomic Factors in Economic Development. In: AER, vol. XLVII, No. 2, 1957, S. 28 - 41.
- Ibrahim, I.A. Social and Cultural Factors in Management Development. In: Management Development Series: No. 5 (hrsg. von ILO). Genf 1966, S. 22 - 40.

- ILO-Productivity Missions to Under-developed Countries. In: ILR, vol. 76, No. 1 and 2, July and August 1957, S. 1 - 29 und 139 - 166.
- Irle, Martin Führungsprobleme. In: HdPs., 9. Bd.: Betriebspsychologie (hrsg. von A. Mayer/B. Herwig). Göttingen 1961, S. 511 - 527.
- Kao, Si-Chin Management Improvement and Productivity Drive in Taiwan. In: CIOs XIII, 1963, S. 543 - 548.
- Kelly, Joe Management Education. Its Data, Efficiency, and First Principles. In: MI, No. 5, 1966, S. 69 - 80.
- Kosiol, Erich Das Bildungsziel der Betriebswirtschaftslehre an wissenschaftlichen Hochschulen. In: ZfhF, 12. Jg., H. 8, 1960, S. 445 - 457.
- Kramer, Ch. Formation, Instruction programmée et machines instructrices. In: MI, 1964/5/6, S. 27 - 38.
- Lievegoed, B.C.J. Management Development from a Psychological Viewpoint. In: MI, No. 3, 1962, S. 29 - 32.
- Lotz, Kurt Personalplanung im Unternehmen. In: ZfhF, 14. Jg., H. 8/9, 1962, S. 398 - 414.
- Mackey, Sean The Place of the Universities in Management Education in Developing Areas. In: IPCIOS I, Manila 1962, S. 468 - 475.
- Mahder, Carl R. Führungsprobleme und Aufbau des amerikanischen Management. In: Elitebildung in der Wirtschaft (hrsg. von E.W. Mommsen). Bd. 12, Darmstadt 1955, S. 80 - 110.

- Mahler, Walter R.
Frazier, Guyot
Performance Appraisal: A Common-Sense Approach. In: Developing Executive Skills. New Pattern for Management Growth (hrsg. von H.F. Merrill/E. Marting). New York 1958, S. 11 - 230.
- Maslow, A.H.
A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review. No. 50, 1943, S. 370 - 396.
- Maurer, Gerhard
Die falschen Götter Indiens. In: Die Zeit, Nr. 36, 6.9.1968, S. 36 - 37.
- McClelland, David C.
Business Drive and National Achievement. In: HBR, vol. 40, No. 4, Juli/August 1962, S. 99 - 112.
- McFelly, Wilbur M.
Mussmann, William W.
Using the Case Study. In: Developing Executive Skills. New Patterns for Management Growth (hrsg. von H.F. Merrill/E. Marting). New York 1958, S. 158 - 166.
- McMurry, Robert N.
Man-Hunt for Top Executives. In: HBR, vol. 32, No. 1, Jan./Feb. 1954, S. 46 - 62.
- Meer, John F.
Scientific Management and Economic Development. In: IHM (hrsg. von K.E. Ettinger). New York 1965, S. 11 - 16.
- Megginson, Leon C.
The Interrelationship and Interaction between the Cultural Environment and Managerial Effectiveness. In: MI, vol. 7, No. 6, 1967, S. 65 - 70.
- Megginson, Leon C.
McCann, Eugene C.
Applicability of Management Principles in Underdeveloped Economies. In: IHM (hrsg. von K.E. Ettinger). New York 1965, S. 17 - 24.
- Meij, Jacob
"Management Development" unter besonderer Berücksichtigung des Wachstums der Unternehmung. In: ZfB, 34. Jg., No. 2, 1964, S. 104 - 114.

- Mellerowicz, Konrad Ausbildung des wirtschaftlichen Führungsnachwuchses. In: Der Betrieb, 9. Jg., Nr. 29, 1956, S. 669 - 671.
- Mikat, Paul Bildungs- und Ausbildungsprobleme für Führungskräfte der Wirtschaft. In: ZfbF, 19. Jg., H. 2, 1967, S. 74 - 79.
- Negandhi, Anant R.
Prasad, S. Benjamin Transmitting Advanced Management Know-How to Underdeveloped Countries. In: MI, vol. 7, No. 6, 1967, S. 75 - 81.
- Noriega-Morales, Manuel Social and Cultural Factors which affect Management Development in the Countries of the Central American Market. In: Management Development Series: No. 5 (hrsg. von ILO). Genf 1966, S. 95 - 101.
- Noschese, Raphael Ideology and Formation of the Manager for Private Industry. In: CIOS XIII, 1963, S. 310 - 315.
- Nowack, Paul Unternehmensführung und Plankostenrechnung. In: Probleme der Betriebsführung, Festschrift für O.R. Schnutenhaus (hrsg. von C.W. Meyer). Berlin 1959, S. 227 - 243.
- Odeleye, A.O. Our Management Problems. In: Nigerian Daily Times. Oct. 8, 1963, S. 7.
- Pack, Ludwig Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft an der Universität. In: ZfbF, 19. Jg., H. 2, 1967, S. 80 - 91.
- Ders. Managementausbildung aus der Sicht der Universität. In: Rationalisierung, 17. Jg., H. 6, 1966, S. 130 - 134.

- Parsons, Talcott
Einige Grundzüge der allgemeinen Theorie des Handelns. In: Moderne amerikanische Soziologie (hrsg. von H. Hartmann). Stuttgart 1967, S. 153 - 171.
- Ders.
Some Comments on the State of the General Theory of Action. In: ASR, Bd. 18, 1953, S. 618 - 631.
- Parsons, Talcott
Bales, Robert M.
Prinzipien des Aktions-Systems. In: Moderne amerikanische Soziologie (hrsg. von H. Hartmann). Stuttgart 1967, S. 289 - 291.
- Paul, Samuel
Managerial Behavior and Public Sector Performance. In: MI, 1967/1, S. 101 - 108.
- Pfeffer, Karl Heinz
Die Bildung sozialökonomischer Führungskräfte in Entwicklungsländern. Wirtschaftsdienst, 39. Jg., H. 11, November 1959, S. 617 - 628.
- Prasad, S. Benjamin
Managerialism and Economic Development in Africa. In: MI, vol. 7, No. 6, 1967, S. 91 - 98.
- Ram, Charat
Management Development in the Developing Economy. In: CIOS XIII, 1963, S. 306 - 309.
- Ratz, Arno
Middle-Management-Ausbildung in Afghanistan. In: BPZ, 1964, S. 243 - 246.
- Richardson, Jaques
Parker, Ford
Die technologische Lücke. In: Die Zeit, Nr. 30, 26.7.1968, S. 26.
- Rodney, H. Brady
Computers in top-level decision making. In: HBR, vol. 45, No. 4, Juli/August 1967, S. 67 - 76.
- Rottgärt, Jürgen
Manager vom Fließband. In: Die Zeit, Nr. 28, 12. 7. 1968, S. 27.

- Schwab, Klaus Technischer Fortschritt als Unternehmensziel. Betriebliche Forschungsplanung kontra "technological gap." In: Der Volkswirt, 22. Jg., Nr. 27, 5.7.1968, S. 25 - 26.
- Sheehan, Robert New Report Card on the Business Schools. In: Fortune, vol. LXX, No. 6, Dec. 1964, S. 148 - 211.
- Shiomi, Sahuro Aufbau der Industriewirtschaft und technischer Fortschritt in Japan. In: WWA, Bd. 46, 1937/II, S. 118 - 156.
- Sieber, Eugen Das Planspiel unternehmerischer Entscheidungen. In: Betriebsführung und Operations Research (hrsg. von A. Angermann). Frankfurt 1963, S. 80 - 123.
- Ders. Der wachsende Informationsbedarf der Unternehmungen. In: Nachrichten für Dokumentation, 11. Jg., H. 4, 1960, S. 175 - 180.
- Ders. Das Planspiel betrieblicher Entscheidungen (Business Game) als Ausbildungs- und Führungsinstrument. In: Rationalisierung, 11. Jg., H. 2, 1960, S. 25 - 28.
- Ders. Die Ausbildung betrieblicher Führungskräfte im Hinblick auf die besonderen Verhältnisse der Großunternehmung. In: Der österreichische Betriebswirt, Bd. VIII, H. 1, 1958, S. 3 - 21.
- Simon, Herbert A. Eine formale Theorie der Interaktion in sozialen Gruppen. In: Moderne amerikanische Soziologie (hrsg. von H. Hartmann). Stuttgart 1967, S. 187 - 201.
- Smith, Howard Management Development in "New" Countries: Perspectives from Russia and America. In: MI, 1966/5, S. 43 - 54.

- Specht, Karl G. Wir haben noch Nachholbedarf. In: Junge Wirtschaft, 8. Jg., Nr. 10, 1960, S. 426 - 427.
- Stahn, Eberhard Entwicklungshilfe und "Human Investment". In: Europa Archiv, 16. Jg., 1961, S. 479 - 484.
- Stryker, Perrin Who is an Executive? In: Readings Personnel Management, from "Fortune" (hrsg. von W.M. Fox). New York 1957, S. 15 - 17.
- Sundaram, K. Social and Human Problems in Introducing Technological Change. In: CIOS XIII, 1963, S. 495 - 498.
- Udoh, Etim N.E. Die internationale Gerechtigkeit heute: Mythos oder Realität? In: Das Baugerüst, 1968/1/2, S. 28 - 36.
- Vakil, C.N.
Brahmanand, P.P. Technische Kenntnis und Managerkapazität als begrenzende Faktoren der industriellen Expansion in unterentwickelten Ländern. In: ZfN, Jg. 15, Bd. 15, H. 1/2, 1955, S. 81 - 89.
- Vuerings, Raymond Problèmes de gestion d'entreprise en pays sous-développés. In: MI, 1964/4, S. 93 - 104.
- Wahl, Manfred Wir brauchen eine Industrie-Universität. In: Die Zeit, Nr. 16, 19.4.1968, S. 42.
- Whang, Chung Development of Managers from within and outside the Organization. In: IPCCIOS I, Manila 1962, S. 101 - 117.
- Wickesberg, A.K.
Cronin, T.C. Management by Task Force. In: HBR, vol 40, No. 6, 1962, S. 111 - 118.
- Worgitzky, Hans-J. von Erkennen und Ausbilden von förderungswürdigen Mitarbeitern. In: BU, 33. Jg., Nr. 9, Berlin 1963, S. 252 - 261.

3. Artikel ohne Verfasser und Manuskripte

Ohne Verfasser

A Better Way to Develop Middle Managers.
In: BM, vol. 25, No. 1, 1963, S. 43 - 45.

Blick nach USA. In: Rationalisierung, 17.
Jg., H. 6, 1966, S. 143.

Der Nationalsozialismus 1919 - 1933. In:
Informationen zur politischen Bildung,
Folge 123, Juni/Juli 1967, S. 2 - 27

Die Treppe des Wohlstands. In: Die Zeit,
Nr. 20, 17. 5. 1968, S. 35.

Hermann Kahn's thinkable future. In:
Business Week, 11.3.1967, S. 114 - 118.

Manuskripte

Basu, Kalyan S.

Management Similarities and Differences
under Different Cultures. Bombay. O.J.

Braun, Robert R.

A Strategy for Management Development.
Kairo 1966.

Krieger, Karl

Führungslehre und Führungstechnik. O.J.

Protokoll V/6134/60 D
der Arbeitsgruppe
"Berufsausbildung
der europäischen Kon-
ferenz EGKS- EWG-Eu-
ratom

Technischer Fortschritt und Gemeinsamer
Markt. Brüssel 5. - 10. Dez. 1960

Sieber, Eugen H.

Ausbildung von Fach- und Führungskräften
für die Entwicklungsländer. Tagung in
Düsseldorf am 5.4. und 6.4. 1962.

Wilson, Clark L.

The Development of Executive Manpower.
O.O. 1967.

ANHANG

ANHANG I

Ergänzend sei noch auf die folgenden außerbetrieblichen Ausbildungsmöglichkeiten für Nachwuchs- und Führungskräfte in den Entwicklungsländern hingewiesen.¹⁾

Fundacion de Altos Estudios de la Empresa,
Buenos Aires/Argentinien

Escole de Administracio de Empresas,
Sao Paulo/Brasilien

Department of Commerce and Administrative Studies/University of
Rangoon²⁾,
Rangoon/Burma

Escuela de Administracion Negocios,
Valparaiso/Chile

Department of Economics/University College of Ghana,
Legon/Ghana

Indian Institute of Management,³⁾
Ahmedabad/Indien

Indian Institute of Technology,
Madras/Indien

Advanced Management Conference - Cum - Seminar,
Srinagar/Kaschmir

¹⁾ Vgl. u.a. IIM, Ahmedabad (Hrsg.): Management ..., a.a.O., S. 1 ff.; Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 295 ff.; Harbison, Frederick/Myers, Charles A.: Management ..., a.a.O., S. 149; Reh, Willi F.: Ausbildung ..., a.a.O., S. 19 f.

²⁾ Dieses Institut führt z.B. drei Undergraduate-Programme (für jeweils zwei Jahre) und zwei Postgraduate-Programme (für jeweils 1 - 2 Jahre) durch.

³⁾ Zu den bekanntesten Programmen dieses Instituts gehören das sog. "Three-Tiered Programme" für Middle Management (Zeitdauer 5 Wochen), Senior Management (Zeitdauer 10 Tage) und Top Management (Zeitdauer 5 Tage) sowie das zweijährige "Postgraduate Programme" für M.B.A. Es ist geplant, ein Doktorausbildungsprogramm in Management entweder in diesem Jahr oder 1969 ins Leben zu rufen.

Instituto Colombiano de Administracion - Incolda,
Medillin/Kolumbien

Department of Business Administration/College of Commerce and
Business Administration,
Seoul/Südkorea

The Pakistan Administrative Staff College,
Lahore/Pakistan

China Productivity and Trade Centre,¹⁾
Taiwan

ANHANG II

Die in verschiedenen Ländern Afrikas, Fern-, Mittel-, Nahosts und Lateinamerikas (Argentinien, Brasilien, Chile, Costa Rica, Dominikanische Republik, Ecuador, Guatemala, Kolumbien, Mexiko, Panama, Peru, Uruguay, Venezuela) entweder als Filialen oder Tochtergesellschaften residierenden amerikanisch-englischen Unternehmen, die einen großen Betrag zur Führungsausbildung in den genannten Entwicklungsgebieten leisten, sollen als weitere praktische Beispiele im folgenden zumindest aufgezählt werden.²⁾

Allis-Chalmers Manufacturing Co./Milwaukee, USA,
Hauptprodukte: schwere industrielle und landwirtschaftliche Ausrüstung; Beschäftigte: 35000 in den USA und 1150 im Ausland.

American and Foreign Power Co. Inc./New York, USA,
Hauptprodukte: elektrische Anlagen; Beschäftigte: 469 in den USA und 30000 im Ausland.

American Machine and Foundry Co./New York, USA,
Hauptprodukte: automare und elektro-mechanische Ausrüstung für Industrie und Verteidigung; Beschäftigte: 13500 in den USA und 1200 im Ausland.

¹⁾ Dieses Ausbildungszentrum führt Programme für untere, mittlere und obere Führungskräfte durch.

²⁾ Vgl. Dustan, Jane/Makanowitzky, Barbara: Training ..., a.a.O., S. 130 ff, 142 ff.

Anaconda Co./New York, USA,

Hauptprodukte: Kupfer, Draht, Kabel, Zink und Uranium; Beschäftigte: 41500 in den USA und 2500 im Ausland.

Armco Steel Corporation/Ohio, USA,

Hauptprodukte: Eisen und Stahl; Beschäftigte: 29200 in den USA und 3258 im Ausland.

Automatic Electric Co./Illinois, USA,

Hauptprodukte: Telefongeräte; Beschäftigte: 8500 in den USA und 4000 im Ausland.

Bausch and Lomb Optical Company/Rochester, USA,

Hauptprodukte: Augenlinsen und sonstige optische Instrumente; Beschäftigtenzahl: 6000 in den USA und 2000 im Ausland.

Borg-Warner Corporation, Chicago, USA,

Hauptprodukte: Haushaltgeräte und industrielle Ausrüstung; Beschäftigtenzahl: 30000 in den USA und 2000 im Ausland.

Bristol Myers Co./New York, USA,

Hauptprodukte: Pharmazeutika; Beschäftigtenzahl: 4000 in den USA und 1000 im Ausland.

Burroughs Corp./Detroit, USA,

Hauptprodukte: Rechenmaschinen und elektronische datenverarbeitende Systeme; Beschäftigtenzahl: 29700 in den USA und 7500 im Ausland.

California Texas Oil Corp. (Caltex)/New York, USA,

Hauptprodukt: Petroleum; Beschäftigtenzahl: 1200 in den USA und 35000 im Ausland.

Campbell Soup Co./Camden, USA,

Hauptprodukte: Lebensmittel; Beschäftigte: 18511 in den USA und 696 in den USA.

Carnation Co./Los Angeles, USA,

Hauptprodukte: Nahrungsmittel wie Frisch-, Trocken- und Kühlkost sowie Konservenmilch; Beschäftigtenzahl: 11543 in den USA und 3423 im Ausland.

Caterpillar Tractor Co./Illinois, USA,

Hauptprodukte: Diesel-Lokomotiven und Traktoren; Beschäftigte: 39000 in den USA und 44000 im Ausland.

Cerro de Pasco Corp./New York, USA,

Hauptprodukte: Draht- und Kabelrohre; Beschäftigte: 2700 in den USA und 15830 im Ausland.

Champion Paper und Fibre Co./Ohio, USA,

Hauptprodukt: Papier; Beschäftigte: 10500 in den USA und 573 im Ausland.

Chemstrand Corp./New York, USA,

Hauptprodukte: chemische Fasern; Beschäftigte: 7000 in den USA und 1000 im Ausland.

Chrysler Corp./Detroit, USA,

Hauptprodukte: Kraftfahrzeuge, marine und industrielle Lokomotiven, diverse Metallprodukte etc.; Beschäftigte 100746 in den USA und 9317 im Ausland.

Clevite Corporation/Cleveland, USA,

Hauptprodukte: elektronische Instrumente, Beschäftigte: 3800 in den USA und 1000 im Ausland.

Corn Products Co./New York, USA,

Hauptprodukte: Getreide, Stärke etc.; Beschäftigte: 9300 in den USA und 14000 im Ausland.

Coty Inc./New York, USA,

Hauptprodukte: Kosmetika und Parfum; Beschäftigte: 800 in den USA und 1610 im Ausland.

Food Machinery and Chemical Corp./San Jose, USA,

Hauptprodukte: industrielle und landwirtschaftliche Maschinerie, Rüstungsmaterial; Beschäftigte: 15000 in den USA und 1000 im Ausland.

Ford Motor Co./Dearborn, USA,

Hauptprodukte: Kraftfahrzeuge; Beschäftigte: 172000 in den USA und 99000 im Ausland.

General Tire and Rubber Co./Akron, USA,
Hauptprodukte: Reifen und sonstige Gummiwaren; Beschäftigte:
25000 in den USA und 8000 im Ausland.

Gillette Co./Boston, USA,
Hauptprodukte: Rasiermesser und Rasierklingen; Beschäftigte:
3636 in den USA und 5174 im Ausland.

Gulf Oil Corp./Pittsburg, USA,
Hauptprodukte: Petroleum u.ä.; Beschäftigte: 61100.

International Business Machines Corp. (IBM)/New York/USA,
Hauptprodukte: elektrische und elektronische datenverarbeitende
Systeme; Beschäftigte: 65000 in den USA und 29000 im Ausland.

Kennecott Copper Corp./New York, USA,
Hauptprodukte: Kupfer, Titanium, Zinn; Beschäftigte: 20422 in den
USA und 8230 im Ausland.

Merek & Co./New Jersey, USA,
Hauptprodukte: Pharmazeutika; Beschäftigte: 8300 in den USA und
3000 im Ausland.

Minnesota Mining and Manufacturing Co./Minnesota, USA,
Hauptprodukte: Tonbänder, Schleifmittel, graphische Produkte;
Beschäftigte: 18000 in den USA und 6700 im Ausland.

Monsanto Chemical Co./St. Louis, USA,
Hauptprodukte: Chemikalien, Plastiken, Petroleum; Beschäftigte:
18000 in den USA und 30000 im Ausland.

Procter and Gamble Co./Cincinnati, USA,
Hauptprodukte: Seife, Reinigungs- und Waschmittel; Beschäftigte:
21500 in den USA und 9500 im Ausland.

Radio Corporation of America/New York, USA,
Hauptprodukte: Elektro- und elektronische Erzeugnisse; Beschäf-
tigte: 73000 in den USA und 7000 im Ausland.

Remington Rand Corp./New York, USA,
Hauptprodukte: Schreibmaschinen, Rechenmaschinen, elektronische
datenverarbeitende Maschinen, Rasierapparate; Beschäftigte: 8906
in den USA und 27194 im Ausland.

Socony Mobil Oil Co. Inc./New York, USA,
Hauptprodukt: Petroleum; Beschäftigte: 750 in den USA und 32800
im Ausland.

Standard Oil Co. of California/San Francisco, USA,
Hauptprodukte: Petroleum u.ä.; Beschäftigte: 34600 in den USA und
2943 im Ausland.

Associated Electrical Industries Ltd./London, England,
Hauptprodukte: elektrische Geräte aller Art; Beschäftigte: 97385
in Großbritannien und 5972 im Ausland.

British Petroleum Co. Ltd. (BP)/London, England,
Hauptprodukt: Petroleum; Gesamtbeschäftigte: 100000.

Guest, Keen & Settlefold Ltd./London, England,
Hauptprodukte: Eisen und Stahl; Beschäftigte: 55000 in Großbri-
tannien und 1500 im Ausland.

LEBENS LAUF

Am 2. 2. 1939 wurde ich, Sarzamin Kaimur, als Sohn des M. Haleem Khan und seiner Ehefrau Wasira in Bajwar/Afghanistan geboren.

Von 1947 - 1959 besuchte ich das Khushal Khan College in Kabul, wo ich im Jahre 1959 mein Abitur absolvierte. 1960 kam ich in die BRD und nahm vier Monate in Bad Aibling und zwei Monate in Radolfzell/Bodensee an dem jeweiligen Deutsch - Sprachkursus des Goethe - Instituts teil. Anschließend schloß ich das Studienkolleg für Ausländer an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg nach zwei Semestern in Erlangen ab. Im Wintersemester 1961/62 habe ich mich an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg in Nürnberg für das Studium der Betriebswirtschaftslehre immatrikuliert. Im Herbst 1966 legte ich die Diplomprüfung für Kaufleute an der genannten Fakultät ab.

